

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK NA POSLOVNA POGAJANJA V
SRBIJI**

Ljubljana, oktober 2012

DEJAN TERNAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Ternar Dejan, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor zaključnega diplomskega dela z naslovom Vpliv medkulturnih razlik na poslovna pogajanja v Srbiji , pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem mag. Blažem Zupanom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 OPREDELITEV POJMA KULTURE	2
1.1 Opredelitev sestavin kulture	3
1.1.1 Družbene organizacije in ustanove	3
1.1.2 Vrednote in norme	3
1.1.3 Religije	4
1.1.4 Jezik	4
1.1.5 Izobrazba	4
1.1.6 Materialna kultura in življenjske razmere	4
1.1.7 Protokol	5
2 POSLOVNA POGAJANJA	5
2.1 Opredelitev poslovnih pogajanj	6
2.2 Vrste poslovnih pogajanj	6
2.3 Pogajalski proces	7
3 VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK NA POSLOVNA POGAJANJA	10
3.1 Weissov in Stripov model medkulturnih pogajanj	10
3.2 Trampenaarjev model primerjanja kultur	11
3.3 Hofstedejeva kulturološka tipologija	12
3.4 Teorija Edwarda T. Halla	13
4 SRBIJA	13
4.1 Opis poslovnega okolja	14
4.2 Splošne značilnosti običajev in pogajanj v Srbiji	15
5 METODOLOGIJA RAZISKAVE	16
5.1 Predstavitev uporabljene metodologije	16
6 UGOTOVITVE RAZISKAVE	17
6.1 Analiza odgovorov	17
SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI	23
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Gospodarska rast in gibanje BDP-ja	14
Tabela 2: Primerjava stopnje korupcije v Srbiji in Sloveniji	15

UVOD

Živimo v obdobju, kjer se zaradi globalizacije in internacionalizacije vse bolj brišejo meje, še zlasti v poslovanju. Jelovac in Rek pravita takole (2010, str. 5): » Obstaja neko splošno strinjanje, da globalizacija, ki jo lahko razumemo kot dinamično kompresijo vse bolj povezanega in soodvisnega sveta, vpliva na življenje in delo tako posameznikov, organizacij kot držav. Preseganje tradicionalnih omejitev, kot so na primer nacionalne meje, kulture, čas, prostor, sektorji ipd., predstavlja za omenjene subjekte tako izziv kot priložnosti. «. Da bi izkoristili posledice globalizacije, je vse pomembnejše povezovanje podjetij, tako znotraj kot zunaj nacionalnih meja. Poleg podjetij se povezujejo tudi države v mednarodne organizacije, npr. Evropsko unijo, ki je nastala z gospodarskim sodelovanjem držav (EUROPA, b. l.), s čimer nastajajo velike priložnosti za podjetja in države za nadaljnji razvoj. Pri povezovanju držav in podjetij ter njihovim mednarodnim delovanjem spoznavamo druge kulture in njihove družbene in poslovne običaje, zato je ključno, da jih razumemo, sprejmemo in znanja uporabimo za čim uspešnejša poslovna pogajanja. Zaradi majhnega domačega trga je širjenje podjetij izven nacionalnih meja še posebej pomembno za Slovenijo. Eno izmed pomembnih območij, kjer delujejo slovenska podjetja, so tudi države bivše države Jugoslavije, in sicer zaradi zgodovinskih razlogov, bližine ter kulture. Med te države spada tudi Srbija.

Namen diplomskega dela je opredeliti in prikazati potek poslovnih pogajanj ter kako lahko kulturološke razlike in poslovni običaji vplivajo na uspešnost pogajanj v mednarodnem poslovnem okolju. Hkrati pa želim podrobneje spoznati in analizirati srbski pogajalski slog ob upoštevanju vseh kulturoloških značilnosti, poslovnih običajev in vrednot. Prikazati želim izkušnje slovenskih podjetij s poslovanjem na srbskem trgu in ponuditi nekaj nasvetov za uspešnejša pogajanja v izbrani državi.

Cilj diplomskega dela je primerjati teoretični del s praktičnim delom in razumeti kakšen pomen imajo poslovna pogajanja; kako pomembno je spoznati in sprejeti različne kulture za uspešna pogajanja. Predstaviti želim literaturo s področja medkulturnih razlik v poslovnih pogajanjih in skozi primerjavo praktičnih izkušenj slovenskih podjetij predstaviti srbski pogajalski slog ter prikazati značilnosti in posebnosti srbskega pogajalskega sloga.

Diplomsko delo je poleg uvoda in sklepa sestavljeno iz 6 poglavij in razdeljeno na 2 dela, in sicer na teoretični del in praktični del. Prva 4 poglavja predstavljajo teoretični del, zadnji dve pa praktični del, pri katerem sem uporabil raziskovalno metodo globinski intervju. V prvem poglavju podrobneje predstavljam kulturo in sestavine kulture. Poslovna pogajanja so opisana v drugem poglavju, kjer je podrobneje razložen tudi proces pogajanj. Tretje poglavje je povezava prvih dveh, in sicer opisuje, kako medkulturne razlike vplivajo na poslovna pogajanja. V četrtem poglavju je predstavljena Srbija in njeno poslovno okolje, poleg tega so še opisane splošne značilnosti običajev in pogajanj v Srbiji. V petem poglavju je predstavitev uporabljene metodologije za izvedbo praktičnega dela, in sicer gre za metodo globinskega

intervjuja. V zadnjem, šestem, poglavju so ugotovitve globinskih intervjujev z analizo odgovorov.

1 OPREDELITEV POJMA KULTURE

Beseda kultura izhaja iz latinščine, kjer beseda *cultura*, *culturae* pomeni obdelovanje, vzgojo, izobrazbo. Prvotni pomen besede je bil obdelovanje zemlje, gojenje, negovanje, poleg tega pa je kultura pomenila tudi izobraženost, spoštovanje in oplemenitenje. V prenesenem pomenu se je beseda kultura nanašala na znanstveni, moralni in gospodarski razvoj človeka v povezavi s človekovo ustvarjalno dejavnostjo in iz nje izhajajoče pridobitve, vrednote, vzorce obnašanja in navade (Jelovac, 2000, str. 9).

G. J. Hofstede, Pedersen in G. Hofstede (2006, str. 53) pravijo, da kultura ni univerzalno sprejeta zamisel, ki bi jo vsi razumeli na isti način, ampak je ogromno interpretacij le-te. Vendar pa vse govorijo o tem, da se kultura nanaša na družbeni svet, in sicer zato, ker določa, kako skupine ljudi oblikujejo svoje življenje. Tudi Treven (2001, str. 41) je mnenja, da kulture ne moremo opredeliti na en enoten način, ampak je več različnih razlag avtorjev, od tistih, ki so bile oblikovane pred desetletji pa vse do sedanjih. V nadaljevanju bom navedel nekaj definicij kulture nekaterih vodilnih avtorjev s področja mednarodnega poslovanja in drugih:

- Kultura ima dve bistveni značilnosti: prvič, je naučena, in drugič, je skupna in brez nje ne bi bilo človeške družbe (Haralambus & Holborn, 1999, str. 11).
- Kultura pomeni skupek dosežkov ali vrednot človeške družbe in je rezultat človekovega delovanja in ustvarjanja (Kenda, 2001, str. 90).
- Kultura se pojavlja v okoliščinah, ko ljudje med sabo komuniciramo, pri tem pa drug na drugega vplivamo in se prilagajamo (Treven, 2001, str. 41).
- Kultura se razkriva skozi družbeno dogajanje, ki vselej poteka v spreminjajočem se okolju (G. J. Hofstede, Pedersen & G. Hofstede, 2006, str. 54).
- Kultura je zapleten in večrazsežnostni koncept, ki meji na številne druge, se z njimi prepleta in šele številni prepleti vplivajo na obnašanje posameznikov in na njihove odločitve (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 253).
- Kultura je strukturirana in integrirana; sprememba enega dela se bo odrazila v spremembah drugih delov (Hodgetts & Luthans, 1994, str. 59).

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 49) sta mnenja, da je kultura širok in kompleksen pojem. Za nekoga, ki se ukvarja z mednarodnim trženjem, kultura predstavlja obvladovanje razlik v jeziku, vrednotah, veri, izobrazbi, stališčih, navadah, družbeni organiziranosti, političnem življenju, estetiki, materialni kulturi in kulturoloških razsežnostih razlik med porabniki in odjemalci različnih kultur trgov oz. držav. Nekatere razlike social-kulturnega okolja lahko hitro obvladamo, druge pa težje. Posebne težave pri razumevanju in učenju kulturnega okolja predstavljata predvsem sociološka in psihološka plat obnašanja. To pomeni, da razlike sploh niso nujno vidne ali očitne, so pa velikokrat zaznavne.

G. J. Hofstede, Pedersen in G. Hofstede (2006, str. 55) govorijo o tem, da se ob vsakem medkulturnem srečanju vedno pojavi skušnjava, da bi druge obtožili slabega značaja ali slabih namer, namesto da bi doumeli, da delujejo po drugačnih pravilih. Zato moramo biti pozorni, da pri navezovanju stikov s pripadniki drugih kultur nehote ne izrečemo ali storimo kaj, kar bi drugi ljudje razumeli kot namerno dejanje.

Če hočemo uspeti v mednarodnem poslovanju, je potrebno prvo spoznati kulture drugih narodov, jih razumeti in se jim nato, v mejah dopustnega, tudi poslovno prilagoditi. Večina posameznikov je naravnana na domicilne razmere, izziv mednarodnega poslovanja pa je v spoznavanju širših, globalnih perspektiv. Poslovne odločitve pa naj ne bi temeljile na napačnih predstavah in povzročale nepotrebni nesorazumov. Enega takšnih nepotrebni nesorazumov povzroča etnocentrizem, to je prepričanje, da je naše delovanje boljše od drugih. S tem je povezano pokroviteljstvo, nespoštovanje, prezir do drugih, predstava o večvrednosti ali povsem neprilagodljivo obnašanje. Da bi se izognili takšnemu obnašanju, je potrebno spoznavanje kultur na področju poslovnega delovanja. To je možno z učenjem elementov kulture (Kenda, 2001, str. 90).

1.1 Opredelitev sestavin kulture

Zaradi različnih opredelitev pojma kulture je tudi različna razlaga, koliko je sestavin kulture. Sestavine kulture so med seboj povezane, so interaktivne in druga drugo krepiti ali slabi. V konkretni situaciji lahko ena izmed sestavin prevladuje nad drugimi. Najpomembnejše sestavine kulture so družbene organizacije in ustanove, vrednote in norme, religije, jeziki, vzgojni in izobraževalni sistemi, umetnost in estetika, materialna kultura in življenjske razmere (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 256).

1.1.1 Družbene organizacije in ustanove

Družbene ustanove in ustanove postavljajo kulturološke okvire. Sestavljeni so iz različnih vidikov vsakdanjega človekovega življenja, razdelitev družbenih nalog, načinov in razlogov združevanja oseb, da bi uresničili svoje skupne potrebe. Vsaka oseba pripada ali bi rada pripadala določenim referenčnim skupinam, od katerih sprejemamo vedenjske smernice. Obstajajo pa tudi skupine, od katerih se želimo razlikovati (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 256–257).

1.1.2 Vrednote in norme

Vrednote so kulturno določeni standardi, po katerih ljudje ocenjujejo, kaj je dobro, lepo, primerno, vredno (Barle-Lakota et al., 2010, str. 261).

Norme lahko opredelimo kot ideje o ustreznem vedenju, ki veljajo za člane določene skupine in so potrebne za nadzor vedenja ljudi. Treven (2001, str. 49–50) primerja norme s cestami za

transport. Če jih ne bi bilo, bi ljudje vozili kjerkoli, po travnikih, njivah, povsod, kjer bi avto imel prosto pot. Ceste nam tako zagotavljajo, da vozimo na bolj urejen in varen način.

Mnogi sociologi trdijo, da so skupne norme in vrednote pomembne za funkcioniranje človeške družbe, kajti človek nima instinktov, zato morajo človeško obnašanje usmerjati norme in vrednote. Brez njih člani družbe ne bi mogli sodelovati (Haralambus & Heald, 1989, str. 20).

1.1.3 Religije

Religija oblikuje svojim pripadnikom odnos do dela, potrošnje, osebne odgovornosti in do načrtovanja prihodnosti (Kenda, 2001, str. 93). Religije zelo različno obravnavajo in opravičujejo obnašanje posameznikov. Za mednarodno poslovanje je pomembno poznavanje drugih religij, saj nekatere religije zavračajo uporabo in trženje določenih izdelkov, poznati moramo dela proste dneve in verske praznike (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 258–259).

1.1.4 Jezik

Za jezik pravimo, da je ogledalo kulture. Po raziskavi Francoske akademije znanosti in umetnosti je na svetu kar 2796 jezikov, kar je 15-krat več, kot je držav. Od teh 2796 jezikov jih je kakih 100, ki se bolj ali manj pogosto uporabljajo v mednarodnem poslovanju (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 259).

Poznavanje jezika je lahko izjemno koristno za poslovneža, saj mu omogoča natančnejše razumevanje (brez prevajanja), večji dostop do domačinov, opažanje podrobnosti in omogoča mu tudi boljše razumevanje kulture nekega naroda (Kenda, 2001, str. 92).

1.1.5 Izobrazba

V eni izmed opredelitev kulture je zapisano, da je ta priučena in privzgojena. Za to je potrebno imeti vzgojno–izobraževalne sisteme in ustanove, kjer se izobražujemo in na ta način osvajamo kulturo. Nekoč je kot merilo izobraženosti veljala stopnja pismenosti, danes, ko se čedalje več posluje z netrgovinskimi načini, pa je čedalje pomembnejši kazalec kakovost vzgojno–izobraževalnih sistemov in programov z vplivom na tolerantnost, vzorce porabe, vedenjske navade itd (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 259–260).

1.1.6 Materialna kultura in življenjske razmere

Materialna kultura je sestavljena iz temeljne gospodarske infrastrukture (transportni sistem, komunikacije in energetske zmogljivosti), družbene (socialne) infrastrukture (zdravstveni sistem, izobraževalni sistem, stanovanjska gradnja) in iz finančne infrastrukture

(razpoložljivost in kvaliteta bančnih, zavarovalnih in finančnih storitev). Stanje materialne kulture vpliva na uvajanje izdelkov na posamezna tržišča, pričakovan uspeh in na način promoviranja izdelkov (Kenda, 2001, str. 95).

1.1.7 Protokol

Protokol zagotavlja svobodo delovanja vsakodnevnih aktivnostih in ureja aktivnosti državnih oblasti (vlade, parlamenta in administracije), tujih vlad, kot tudi posameznim osebam, ki ne pripadajo navedenim kategorijam. Poleg vzpostavljanja načina odvijanja javnih slovesnosti jim protokol daje tudi metodo, omejitve, ravnotežje in etiketo. Protokol postavlja pravila za izmenjavo službenega in privatnega dopisovanja, način naslavljanja in dejansko vse, kar je potrebno, da vsaka oseba dobi položaj in spoštovanje, ki si ga zasluži (Wood & Serres, 2005, str. 14–15).

Benedetti (2005, str. 1) razlaga, da je beseda protokol grškega izvora in pomeni podpis, arhiv, kartoteka. Danes pa ta beseda opredeljuje aktivnosti glede načina sporazumevanja po mednarodnih pravilih ali tudi mednarodne sporazume dveh ali več držav oziroma rezultat kakšne mednarodne konference. Največ se pa beseda uporablja v namene prikazovanja celotnih diplomatskih veščin, diplomatske tehnike in prakse, pravila vedenja, oblačenja in načina pogostitve ter kulturnega in spoštljivega obnašanja. To velja za neposredno kot tudi za pisno komuniciranje.

2 POSLOVNA POGAJANJA

Poslovna pogajanja imajo dolgo zgodovino in so se začela aktivno uporabljati z začetkom blagovne proizvodnje. Uporabljamo pa lahko pogajanja tudi na negospodarskih področjih, kot so odnosi med državami. Že Rimljani so spoznali, da pogajanja niso lahek postopek, saj iz latinske besede *negotiare* (lat. *neg-* ne *in atium-* prosti čas; skupaj- čas, ki ni prost) sledi, da sta pogajalska zamisel in postopek zapleten proces, ki zahteva čas. Podobna misel, da je pogajalski proces zapleten in težak postopek, velja tudi danes, saj so pogajanja pod nenehnim pritiskom časa in pomanjkljivih informacij (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 262).

Pogajanje je prisotno v življenju vseh ljudi, v vseh predelih sveta. Pogajamo se znotraj družine, med prijatelji, v službi, z zakonskim partnerjem itd. Od kulture je pa odvisno, kaj je optimalni izid pogajanj. V nekaterih kulturah je optimalni izid zmaga-zmaga (angl. *win-win*), ki vsakemu udeležencu pogajanj zagotavlja, da uresniči svoje cilje. V drugih kulturah je pogajalcem pomembnejši kompromis, kjer se mora vsaka stran nečemu odpovedati, zato lahko govorimo v izidu izguba-izguba (angl. *lose-lose*). V tretjih kulturah pa je cilj pogajanj rezultat zmaga-izguba (angl. *win-lose*), kjer hoče ena stran dobiti vse na račun izgube druge strani (Treven, 2001, str. 214–215).

2.1 Opredelitev poslovnih pogajanj

Pri vsakem pogajanju nastopata najmanj dve stranki. Da so pogajanja sploh potrebna, morata obstajati vsaj delna razlika v interesih obeh strank in neka dobrina, ki jo hočeta obe strani, vendar je ni v zadostni količini za popolno zadovoljitev obeh strani. Stranki v pogajanje vstopata s ciljem doseči sporazum, ki bi bil obojestransko koristen. Tako mora biti izpolnjen pogoj, da obe stranki, ki vstopata v pogajanje, morata tudi nekaj dati oziroma odstopiti od svojih začetnih zahtev v zameno, da nekaj dobita (Kavčič, 1996, str. 10–11). Kavčič (1992, str. 29) govori o tem, da je vsako pogajanje edinstveno, saj se spreminjajo ljudje, ki se pogajajo, okoliščine in spreminja se tudi predmet pogajanja. Zato se je treba na vsako pogajanje posebej pripraviti.

Petar (2006, str. 137–138) meni, da so pogajanja proces, ki je sestavljen iz prepoznavanja ciljev, priprave sklepov, komuniciranja in sprejemanja ugotovitev. Če že vnaprej natančno vemo, kaj hočemo in želimo, bomo te cilje lažje dosegli in obratno. Zato moramo pred začetkom pogajanj določiti jasne cilje. Za uspešna pogajanja ne smemo uporabljati predsodkov, poznati moramo psihološke tipe pogajalcev, znati moramo vplivati na vedenje sogovornika, odlično moramo poznati temo pogajanj in znati moramo res dobro komunicirati.

Vsi se pogajamo vsak dan, pogajamo se tudi takrat, ko se niti ne zavedamo. Pogajanja so eden izmed načinov, da dobimo to, kar hočemo. Pri pogajanjih gre za dvosmerno komunikacijo, namenjeno za doseganje dogovora, ko imamo z nasprotno stranjo nekatere skupne interese in nekatere različne interese. Ker je vse več sporov, je tako tudi vse več priložnosti, kjer lahko uporabimo pogajalske sposobnosti. Ljudje se med seboj razlikujemo in uporabljamo pogajanja, da si krojimo svojo usodo in da bi premagali medsebojne razlike (Fisher, Ury & Patton, 1998, str. 13–14).

2.2 Vrste poslovnih pogajanj

Pogajanja so ciljna dejavnost, saj skušajo zblížati stališča vseh strank. Vsako pogajanje ima svoj cilj, zato je treba za vsako pogajanje posebej izbrati strategijo, ki obsega načine (usmeritve, vsebino), urejenost pogajanja (vloge udeležencev, potek) in resurse za pogajanja (materialne in nematerialne).

Po opredelitvi, s kom se pogajamo, poznamo naslednje vrste pogajanj (Možina, Tavčar & Kneževič, 1998, str. 306–307):

- **Pogajanja s partnerji**

Partnerji oz. zavezniki so posamezniki, skupine ali organizacije, s katerimi imamo pomembne skupne interese. Za podjetja so to predvsem kupci, odjemalci in posredniki, lahko pa tudi dobavitelji in prodajalci. S partnerji se največkrat pogajamo o sestavinah tržne ponudbe in o

njenih koristih. Najpogostejši predmet pogajanja so proizvod in z njim povezana cena, plačilni rok, stroški, jamstva itd.

- **Pogajanja s konkurenti, tekmeči**

Konkurenti so vsi posamezniki, skupine ali organizacije, s katerimi tekmujemo za dobrine ali koristi. To so podjetja, s katerimi tekmujemo pri svojih dobaviteljih in odjemalcih. Konkurenti so že obstoječi konkurenti ali pa morebitni konkurenti. Pogajanja s konkurenti obsegajo zlasti: delitev dela, poslov, skupno nastopanje v poslih ali pri posameznih odjemalcih oz. dobaviteljih, pravila konkurenčnega delovanja.

- **Pogajanja z drugimi**

Podjetja se pogajajo tudi z mnogimi drugimi organizacijami, skupinami in posamezniki. Sem sodijo organizacije sodelavcev (sindikati, strokovna združenja), državne ustanove (krajevne oblasti, davčni urad, carina, nadzorni organi) ter politične in druge interesne organizacije (združenja, društva). Pogajanja z drugimi obsegajo zlasti usklajevanje interesov, sodelovanje, pravila nasprotovanja in delovanje do tretjih.

2.3 Pogajalski proces

Petar (2003, str. 163–164) primerja proces pogajanj s tehtnico ali gugalnico. Točka, na kateri se bomo srečali s sogovornikom, se imenuje točka ravnotežja. Pogajanja moramo začeti tako, da se bomo brez preveč kompromisov približali točki ravnotežja. Vedno moramo vedeti vnaprej, kaj bomo naredili in kako bomo to naredili. Ne moremo vnaprej vedeti, kako bodo potekala pogajanja, lahko pa prispevamo k procesu tako, da predvidimo stopnje pogajanj, da bomo imeli v mislih svoj cilj in prepoznali, kdaj pogajanja uhajajo iz začrtanih okvirov. To ne pomeni, da mora biti naš načrt natančno predviden, ampak naj bo prožen in prilagodljiv. Pogajanja moramo načrtovati in nadzirati smer pogovora po vnaprej pripravljenem cilju.

Kavčič (1996, str. 19) meni, da so vsaka pogajanja enkratna in se pogajalci nikoli ne pogajajo na povsem enak način, je pa vendarle mogoče razlikovati nekaj tipičnih stopenj v pogajalskem procesu. Po različnih opredelitvah obstaja od štiri do osem različnih stopenj, vendar pa je kljub različnim opredelitvam vsebinsko precej skladnosti med stopnjami. Ena izmed opredelitev razdeljuje pogajalski proces na naslednje stopnje:

- Priprave na pogajanja
- Otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij
- Proces iskanja rešitev
- Doseganje sporazuma in zaključek pogajanj

Priprava na pogajanje je kritična stopnja pri pogajalskem procesu. Za to stopnjo si je potrebno vzeti čas in se dobro pripraviti, saj se uspešna pogajanja od neuspešnih pogosto razlikujejo v tej stopnji (ocenjuje se, da v približno 90 % pogajanj). Za to stopnjo pogajanj

velja načelo, da nepripravljeni pogajalci ne smejo na pogajanja. Slaba pripravljenost ene ali obeh strani (Markič, 1994, str. 22):

- bistveno podaljšuje pogajanja;
- povečuje verjetnost za nepotrebna popuščanja;
- zmanjšuje verjetnost, da bomo dosegli predvideni cilj;
- povečuje verjetnost za neprijetna pogajanja, iskanje rešitev pa postaja težje, kot bi lahko bilo.

Za priprave velja, da naj vodijo do opredelitve okvirnega rezultata, ki bi nas zadovoljil, ne pa do zelo natančno definiranih zahtev. Temeljna naloga priprav na pogajanja je, da opredelimo naša izhodišča, vendar bi ta morala biti čim bolj realna. Pri ožjem vidiku priprav na pogajanja gre za planiranje pogajanj, in sicer za opravila, kot so določitev ciljev, iskanje predvidenih ovir za doseg ciljev in ukrepov, kako premagati te ovire. V širšem smislu pa poleg ožjega smisla vključimo tudi opredelitev strategije, zbiranje informacij, odločitev, ali se bo pogajal posameznik ali skupina, opredelitev časa pogajanj, lokacijo pogajanj, pristojnosti pogajalcev, odločitev, ali naj bodo pogajanja javna ali tajna (Kavčič, 1996, str. 38–39).

Začetek pogajanj je pomemben zaradi ustvarjenega prvega vtisa, ki ga je možno narediti samo enkrat; za spreminjanje prvega vtisa med pogajanja je potrebno veliko časa in napora. Nasprotna stran si ustvari sliko, kako resno smo vzeli pogajanja, kakšen pomen jim pripisujemo in kako dobro smo se pripravili na pogajanja. Glavne sestavine začetka pogajanj so (Kavčič, 1996, str. 86–90):

- Medsebojno spoznavanje strank je mogoče razdeliti v formalni in neformalni del. Formalno se stranki predstavi ena drugi tako, da posamezni član pogajalske skupine navede ne le ime in priimek, ampak tudi položaj, ki ga ima, ter druge pomembne lastnosti, znanja, izkušnje itd.; najpogostejši način formalne predstavitve je, da vsaka oseba predstavi sama sebe. Neformalno predstavljanje poteka v parih ali v manjših skupinah, in sicer že pred začetkom pogajanj in v odmorih med pogajanja. Neformalno spoznavanje je potrebno spodbujati, saj medosebni stiki olajšujejo formalno sporazumevanje.
- Določitev dnevnega reda je že uvod v resnična pogajanja. Stranki se najprej morata sporazumeti, o čem se bosta pogajali. Vsaka stranka pride na pogajanja pripravljena in z določenimi željami glede vsebine; če se obe stranki strinjata, problema ni. Če pa sta stranki različnega mnenja, se je potrebno sporazumeti in določiti vsebine pogajanj ter zaporedje obravnavanih vsebin. Tu imamo dve možnosti, ali začnemo z lažjimi temami in nadaljujemo s težjimi ali pa začnemo s težjimi in nadaljujemo z lažjimi.
- Predstavitev začetnih pozicij obeh strank je del pogajanj, kjer predstavimo naše začetne pozicije in naše začetne poglede na vsebino pogajanj. To se naredi pred dogovorom o vsebini ali pa ob prehodu na dogovorjeni dnevni red. Začetne pozicije navadno

predstavljajo maksimalne zahteve posamezne stranke, ki pa naj ne bi bile ekstremne, in jih je potrebno podpreti z dokumenti.

- Ugotovitev pristojnosti in pooblastil je zadnja sestavina začetka pogajanj. V tej stopnji obe stranki predstavita svoje pristojnosti v pogajanjih. Tako obe stranki vesta, kakšna so pooblastila nasprotne strani in kako se pogajati. Zelo nerodno, lahko da tudi razočaranje, je za nekatere, če nasprotna stran ob koncu dolgih in napornih pogajanj, ki so bila uspešna, mora čakati še na potrdilo nadrejenih.

Proces iskanja rešitev je faza med predstavitvijo začetnih pozicij in doseženim sporazumom. V ožjem smislu se lahko tej fazi reče tudi faza pogajanj. Lahko je zelo dolga, v mednarodnih pogajanjih lahko traja nekaj let, lahko je pa razmeroma kratka. Pogajanja so krajša, če ni konfliktov, če je predmet pogajanja manjše vrednosti in če obe strani povsem zavračata predloge nasprotne strani. V tem delu pogajanj se pokaže uspešnost priprav ter znanje in uspešnost pogajalcev. Z vsebinske plati gre za dokazovanje, oblikovanje predlogov različnih stopenj, za posredovanje teh predlogov, presojanje predlogov nasprotne strani, za povezovanje posameznih predlogov v pakete, za mešetarjenje in na koncu za oblikovanje sporazuma (Kavčič, 1996, str. 91). Tipične sestavine procesa iskanja sporazuma so (Kavčič, 1996, str. 91–109):

- vzpostavljanje primerne vzdušja in odnosov
- dokazovanje
- nakazovanje novih možnosti
- predlaganje
- prekinitve pogajanj
- prepričevanje
- popuščanje

Sklenitev sporazuma in zaključevanje pogajanj je tisto, kar je pravzaprav cilj pogajanja. Vsi napotki o pogajanjih, vse priprave, vsa navodila, spoznavanje partnerjev, priprava ozračja so odveč, če ne znamo v pravem trenutku zaključiti pogajanj. Prepoznati moramo pravi trenutek, da dobimo partnerjev podpis na pogodbo. So ljudje, s katerimi dogovor dosežemo hitro, so pa tudi ljudje, ki prinašajo na dan nove in nove ugovore (Markič, 1994, str. 68).

Kavčič (1996, str. 118–120) meni, da je vsak pripravljen zaključiti pogajanja, če se je v popuščanju približal spodnji meji sprejemljivega. Prav tako je pripravljen zaključiti, če je dosegel pričakovano ali je blizu tega. Pri zaključku obstajata dve temeljni dilemi, in sicer če je prezigodaj za zaključevanje pogajanj, ker bi lahko še kaj iztržili; druga dilema pa je, ali je potrebno čim prej zaključiti s pogajanjmi, da ne bi druga stran še kaj dobila. Za zaključevanje pogajalskega procesa je nujno, da se stranki sporazumeta o glavnih temah, in sicer tako, da sta obe stranki čim bolj zadovoljni. Idealno je zaključiti pogajanja, ko sta obe stranki dosegli največ od tega, kar ocenjujeta, da je mogoče.

3 VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK NA POSLOVNA POGAJANJA

Odnos med trgov in kulturo pri ekonomistih teoretikih ni enoten, saj lahko njihova mnenja razdelimo v najmanj tri skupine. V prvi skupini so pragmatiki, ki so mnenja, da kulturološke razlike predstavljajo nekaj dobrega. Druga skupina ni prepričana, katera pot je najboljša, zato ohranjajo različne možnosti. V tretjo skupino pa spadajo romantiki, ki menijo, da so kulturološke razlike nekaj dragocenega (Hrastelj, 2008, str. 20).

Kavčič (1996, str. 267–268) govori o tem, da se pogajalci morajo zavedati možnih in dejanskih razlik v kulturi. Za to pa morajo biti usposobljeni, da lahko razumejo vedenje nasprotne strani. V nasprotnem primeru so lahko posledice pri eni ali obeh strankah v pogajanjih. Neupoštevanje kulturnih razlik pri pogajanjih ima lahko naslednje posledice:

- strah, nelagodje
- zmedenost, napačno usmerjenost
- nesporazume, napačno razumevanje
- frustracijo
- prekinitev pogajanj

3.1 Weissov in Stripov model medkulturnih pogajanj

Weiss in Stripp sta podala najbolj celovito analizo okvirov medkulturnoloških pogajanj doslej, ko sta leta 1985 predstavila kulturno matriko z 12 spremenljivkami. Okviri so predpostavka za dobre odločitve pred pogajanjem, med pogajanjem in po pogajanjih. Sestavljajo jih 4 sestavine, vsaka izmed sestavin pa je sestavljena iz nekaj komponent (Priloga 1). Pogajalec bo v praksi upošteval naslednje faze (Hrastelj, 1995, str. 379):

- začne s raziskovanjem, ki temelji na literaturi in intervjujih, ki imajo povezavo s ciljno kulturo;
- analizira ugotovitve raziskav in oblikuje začasne predloge;
- oblikuje načrte pogajanj;
- interakcija, ki upošteva morebitne kasnejše odklone v dinamičnem modelu, in sicer tako, da udeleženci upoštevajo nove ugotovitve, kar vodi v spreminjanje predlogov.

Pogajanja so praviloma ciklični postopek, sestavljen iz naslednjih sestavin (Hrastelj, 1995, str. 379):

- oblikovanje politike
- interakcija
- premislek
- izid

Politika opredeljuje interese strank in opisuje običajen tok ukrepov in dejanj, ki varujejo in pospešujejo te interese. V teoriji lahko v mednarodnem poslovanju izbiramo med tremi do štirimi široko zastavljenimi možnostmi: osamitvijo na domačem trgu, tekmovanjem na globalni ravni, tekmovanjem na določenih trgih, v segmentih in v nišah, z oblikovanjem strateških zvez in tudi z njihovimi kombinacijami.

Interakcija je obdobje izmenjavanja podatkov, izmenjavanja predlogov in nasprotnih predlogov. Medtem pa potekajo dejanja, ki bi naj prepričala nasprotno stran. Pomembne so zlasti prve minute pogajanj, ko se z začetnimi intonacijami skuša vzbuditi poslovni interes, nasprotno stran se poziva k sodelovanju, začrta se pogajalski okvir itd.

Premislek je stopnja, v kateri pogajalci ocenjujejo dotedanji postopek in ob upoštevanju zahtev nasprotne strani predloge dopolnijo, s čimer želijo rešiti konflikte.

Izid se nanaša na končni dogovor, ki ga dosežejo stranke. Pogajanja se lahko končajo tudi z ugotovitvijo, da dogovor ni možen.

Završnik (2007, str. 83) pravi, da je ta model spremenljivk v zasnovi dinamičen in se lahko dodajajo ali odzemajo spremenljivke, če je to potrebno za pogajanja.

3.2 Trampenaarjev model primerjanja kultur

Fons Trompenaars je nizozemski avtor, ki je skupaj s Hampden-Turnerjem opravil pomembno raziskavo s področja transkulture. V raziskavo sta sprva zajela približno 15.000 menedžerjev visokega in srednjega razreda na več kot 500 seminarjih med leti 1986 in 1993. Kasneje sta raziskavo razširila na približno 64.000 menedžerjev iz več kot 40 držav. Pri tem sta naletela na 6 dilem pri postopkih vrednotenja, in sicer na (Hrastelj, 2001, str. 50–51):

- 1 **Univerzalizem/partikularizem:** značilnosti univerzalizma so pravila, kodeksi, zakoni in posplošitve, za partikularizem pa veljajo izjeme, posebne okoliščine ter enkratna razmerja.
- 2 **Analiziranje/integriranje:** za analiziranje velja, da so atomistična, reduktivno-analitična in objektivna, na drugi strani pa za integriranje velja celovitost, odnosnost in razčlenjena sinteza.
- 3 **Individualizem/komunitarizem:** značilnosti individualizma so osebna svoboda, človekove pravice in konkurenčnost, medtem ko komunitarizem označujejo družbena odgovornost, harmonična razmerja in kooperacije.
- 4 **Notranja usmerjenost/usmerjenost navzven:** značilnosti notranje usmerjenosti sta lokacija zavesti in prepričanja znotraj posameznika, za nasprotno stran so pa primeri in vplivi, locirani zunaj.
- 5 **Čas kot frekvenca/sinhronizacija:** za prvi pol je čas kot tek po postavljeni tirnici ali poti, za drugi pol je pa čas kot ples prefinjenih usklajevanj.

- 6 **Doseženi/pripisani status:** za prvi pol so pomembni podatki o dosedanjih dosežkih, za drugi pol pa potenciali in veze.

3.3 Hofstedejeva kulturološka tipologija

Hofstedejeva kulturološka tipologija je najbolj odmevno delo na področju analize kultur. Njegov model štiridimenzionalnega proučevanja kulture je še vedno izhodišče za mnoge raziskovalce v mednarodnem trženju. Hofstede je skušal odkriti, zakaj nekateri koncepti motivacije ne delujejo v vseh kulturah enako. Zato je izvedel obsežno raziskavo med zaposlenimi v IBM. Analiziral je 116.000 vprašalnikov v 72 državah in na podlagi tega je oblikoval model štirih dimenzij (v 80-ih letih je dodal še peto komponento). Dimenzije Hofstedejevega modela so (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 54-55):

- odmik moči
- premagovanje negotovosti
- individualizem/kolektivizem
- moškost/ženskost
- časovni horizont

Odmik moči opredeljuje odnose med hierarhično porazdelitvijo moči v družbi in prikazuje stopnjo neenakosti med ljudmi. Kulture z majhno stopnjo neenakosti (Danska, Izrael) si prizadevajo odstraniti neenakost v družbi, na drugi strani si pa države z veliko stopnjo neenakosti (Indija, Filipini) želijo ohraniti to stopnjo (Treven, 2001, str. 58).

Premagovanje negotovosti se nanaša na odnos posamezne kulture do sprejemanja negotovosti oziroma stopnje sprejemanja tveganja. Države z visoko stopnjo sprejemanja tveganja (Singapur, Jamajka) niso usmerjene k izogibanju negotovim situacijam, ampak sprejemajo negotovost in izzive. V nasprotju pa nekatere države (Grčija, Portugalska) vzbujajo v ljudeh občutek, da se je do neke mere mogoče izogibati negotovosti s pomočjo prava, religije in tehnologije (Treven, 2001, str. 58).

Individualizem/kolektivizem predstavlja stopnjo, do katere ljudje raje delujemo kot posamezniki nasproti skupini. V individualističnih družbah (ZDA, Kanada) ljudje nimajo potrebe biti odvisni od drugih. Na drugi strani so pa v kolektivističnih družbah (Japonska, Brazilija) ljudje nagnjeni k skupinski mentaliteti in so medsebojno odvisni (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 56).

Moškost/ženskost predstavlja stopnjo delitve vlog med spoloma. V moško zasnovanih kulturah (Nemčija, Japonska) prevladujejo tradicionalne moške vrednote, kot so dosežki, razkazovanje uspešnosti in pridobivanje materialnih dobrin. V žensko usmerjenih kulturah (Švedska, Norveška) pa prevladujejo ženske vrednote, kot so na primer pomoč drugim, ohranjanje okolja in dobri odnosi med ljudmi (Treven, 2001, str. 59).

Časovni horizont izhaja iz filozofije Daljnega Vzhoda in se nanaša na dolgoročno ali kratkoročno delovanje. Dolgoročne kulture (Japonska, Kitajska) so usmerjene v prihodnost, zato so jim pomembnejše vrednote, ki jim prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju, kot je na primer varčevanje. Kratkoročno usmerjene kulture (ZDA, Rusija) pa namenljajo pozornost preteklosti in sedanjosti ter poudarjajo spoštovanje tradicije in izpolnjevanje družbenih obveznosti (Treven, 2001, str. 59).

3.4 Teorija Edwarda T. Halla

Edward T. Hall je ameriški avtor, ki je leta 1960 razvil teorijo visoke in nizko kontekstne kulture za razumevanje različnosti kultur, tako da govorimo o visoko in nizko kontekstnih kulturah (Priloga 2).

Nizko kontekstne kulture temeljijo na pisnem in verbalnem komuniciranju. Sporočila so neposredna, besede vsebujejo večino informacij, ki se prenašajo v besedilu, zato pošiljatelj sporočila pričakuje neposredno dekodiranje besed pri prejemniku in dobro razumevanje sporočila. **Visoko kontekstne kulture** pa uporabljajo bolj posredne načine posredovanja sporočila, zato rabijo višjo stopnjo interpretacije in več elementov razumevanja sporočila. Sprejemnik sprejema sporočila na svojevrsten način, kajti pomembni so tudi sociološki pomen, znanje, vrednote prejemnika in pošiljatelja sporočila in njihov status, ki dopolnijo pomen sporočila. Japonska in Savdska Arabija sta državi z visoko kontekstno kulturo, na drugi strani je pa na primer Nemčija država z izrazito nizko kontekstno kulturo. V Savski Arabiji in na Japonskem uporabljajo zelo kompleksen način komuniciranja, pa tudi bistveno manj formalnih pisnih oblik dogovorov kot v Nemčiji. Velik pomen v teh državah imajo zaupanje, vrednote posameznika in njegov položaj v družbi, medtem ko v Nemčiji uporabljajo zelo neposreden način komuniciranja in bodo natančno določeni formalni okviri predstavljali izhodišča in ritem pogajanj (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 52-53).

4 SRBIJA

Uradno ime države je Republika Srbija in je kontinentalna država, ki leži na Balkanskem polotoku in v Srednji Evropi (Panonska nižina). Srbija meji na Madžarsko na severu, na Romunijo in Bolgarijo na vzhodu, na jugu na Republiko Makedonijo in Kosovo in na zahodu na Hrvaško, Črno goro ter Bosno in Hercegovino (Priloga 3). Glavno mesto Srbije je Beograd s skoraj 2 milijonoma prebivalcev; je administrativno, kulturno in gospodarsko središče Srbije. Srbija je demokratična parlamentarna republika z enodomnim parlamentom. V parlamentu deluje 250 poslancev, ki so izvoljeni s strankarskih list za 4-letni mandat. V Srbiji so letos (leta 2012) potekale predsedniške, parlamentarne in lokalne volitve. Zmagovalec predsedniških volitev je Tomislav Nikolić iz Srbske napredne stranke (SNS), ki je na predsedniškem mestu zamenjal Borisa Tadića iz Demokratske stranke (DS).

Srbija je bila od konca prve svetovne vojne večino časa sestavni del skupne države, najprej v Kraljevini Srbov, Hrvatov in Slovencev, ki se je kasneje preimenovala v Kraljevino Jugoslavijo, za tem pa v Socialistično federativno republiko Jugoslavijo. Po razpadu SFRJ je Srbija postala del Zvezne republike Jugoslavije (1992–2003) in kasneje del državne skupnosti Srbije in Črne gore. Junija 2003 je Črna gora razglasila neodvisnost in samostojnost in od takrat dalje je Srbija kot naslednica državne skupnosti Srbije in Črne gore ponovno postala suverena in neodvisna država. 17. februarja 2008 se je od Srbije osamosvojila nekdanja srbska avtonomna pokrajina Kosovo, ki je takrat postala suverena država (Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, 2012; Srbija, 2012).

4.1 Opis poslovnega okolja

Leta 2002 je Srbija stopila na pot hitre tranzicije. Zaradi večletne izolacije in slabe gospodarske politike so bila izhodišča slaba, tako da je bilo potrebno na novo oblikovati strategijo gospodarskega razvoja. V ospredju je izvajanje strukturnih reform, prilagajanje evropski zakonodaji, pospeševanje privatizacije, izgradnja infrastrukture in privabljanje tujih naložb. Glavni cilj je približevanje Evropski uniji (EU) in vključevanje v ostale mednarodne organizacije. To bo omogočilo srbskim izdelkom lažji dostop na trge EU ter boljše in bolj predvidljivo poslovno okolje (Veleposlaništvo Republike Slovenije Beograd, b. l.). Maja 2008 so v Bruslju podpisali stabilizacijsko-pridružitveni sporazum z EU in februarja 2010 začasni trgovinski sporazum z EU. V začetku marca 2012 so voditelji članic EU Srbiji podelili status kandidatke za članstvo v EU (Izvozno okno, 2012).

Srbija v zadnjih letih dosega stabilno gospodarsko rast, razen v letu 2009 je bruto domači proizvod (BDP) padel realno za 3,5%, in sicer zaradi upada zunanjega in domačega povpraševanja, predvsem investicijske dejavnosti. V spodnji tabeli je prikazana gospodarska rast v obdobju 2005–2011 in kako se je v tem obdobju gibal BDP.

Tabela 1: Gospodarska rast in gibanje BDP-ja

Leto	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Realna rast BDP-ja v %	5,4	3,6	5,5	3,8	-3,5	1,0	1,6
BDP v milijon EUR	20.306	23.305	28.468	32.668	28.957	28.006	31.140

Vir: Narodna banka Srbije, Osnovni makroekonomski indikatori, 2012.

Nobena država ni varna pred korupcijo, ki je kar velik problem tudi v Srbiji. Nevladna svetovna organizacija Transparency International (TI), ki je bila ustanovljena leta 1993, objavlja vsakoletno poročilo za več kot 100 držav po svetu, kjer ugotavljajo stopnjo korupcije v posamezni državi. Indeks korupcije, imenovan CPI (angl. *Corruption Perception Index*), merijo v javnem sektorju. Vsaka država je ocenjena z oceno od 0 do 10, kjer ocena 0 pomeni najvišjo stopnjo korupcije in ocena 10 najnižjo stopnjo korupcije (Transparency International, 2012; Wikipedija, 2012). V spodnji tabeli sta prikazani oceni stopnje korupcije za leto 2011 v Srbiji in v Sloveniji.

Tabela 2: Primerjava stopnje korupcije v Srbiji in Sloveniji

Država	Mesto na svetovni lestvici	CPI
Srbija	86	3,3
Slovenija	35	5,9

Vir: Transparency International, Corruption by Country/ Serbia, 2012a; Transparency International, Corruption by Country/ Slovenia, 2012b.

4.2 Splošne značilnosti običajev in pogajanj v Srbiji

V splošnem kodeksu poslovanja ni velikih razlik v primerjavi z ostalimi evropskimi državami. V skladu s srbskimi pričakovanji se rokujemo na začetku in na koncu sestanka, pomembno pa je, da se rokujemo z vsemi udeleženi na sestanku in jih pri tem gledamo v oči. V primeru, da je prisotna tudi ženska, se najprej rokujemo z njo in nato še z moškimi predstavniki. Velikokrat se poslovni sestanki in pogovori odvijajo v restavracijah v sproščenem vzdušju, zato ni nujno, da se pogovori odvijajo izključno v poslovnih prostorih. Pomembno je, da na sestanku najprej predstavimo našo funkcijo, funkcijo naših kolegov in šele nato se predstavimo s priimkom. Glede na morebitno kasnejše dolgoročno sodelovanje lahko poslovne partnerje kličemo tudi po imenu. Srbi so zelo gostoljuben narod in lahko se zgodi, da nas bodo povabili k sebi domov. Da izkažemo hvaležnost, je najpogostejše navadno darilo majhne vrednosti: izbrano vino, bonbonjera. Srbski poslovneži dobro obvladajo angleški jezik, malo manj dobro pa nemškega. Pustili bomo dober vtis, če z njimi spregovorimo tudi nekaj besed v srbščini. Poslovna obleka pri obeh spolih je tipična kot v ostalih evropskih državah (Izvozno okno, 2012; Worldwide-tax, 2012).

Nekatere druge značilnosti pogajanj s srbskimi pogajalci so (Pirs, 1996):

- v firmah spoštujejo starost in položaj;
- ne smemo kazati jeze in med pogajanjem izgubiti živcev;
- Srbi so izkušeni pogajalci, ki uživajo v barantanju;
- pogodbe so pogosto zelo preproste, saj z osebnim odnosom lahko spremenimo vsebino, če je to potrebno;
- sestanki so pogosto prekinjeni;

- dogaja se, da naenkrat govori več ljudi;
- okorna birokracija.

5 METODOLOGIJA RAZISKA VE

Pri nadgradnji teoretičnega dela diplomskega dela s praktičnim delom sem se odločil za izvedbo globinskega intervjuja. Intervju sem izvedel s tremi slovenskimi podjetniki, ki aktivno delujejo na izbranem trgu, tako da poznajo pogajalski slog v izbrani državi. Z njihovimi izkušnjami poslovanja sem poskušal priti do zaključkov, kako deluje srbski pogajalski slog in če obstajajo kakšne ovire pri pogajanjih. Zaradi majhnega števila intervjuvancev ne moremo posplošiti ugotovitev na vsa podjetja, lahko pa razberemo nekaj smernic pri pogajanjih in poslovanju v Srbiji, ki bodo pomagale drugim podjetjem pri vstopu na izbrani trg.

5.1 Predstavitev uporabljene metodologije

Pri izvedbi raziskave sem uporabil raziskovalno metodo globinskega intervjuja. Gre za kvalitativno metodo, kjer sodeluje manjše število sodelujočih, z odprtim tipom vprašanj, kar pomeni, da ni predlaganih možnih odgovorov, ampak imajo anketiranci možnost odgovora, kjer lahko brez omejitev izrazijo svoje izkušnje, misli in spoznanja. Globinski intervju omogoča poglobljene in individualne odgovore, kar nam omogoča bolj poglobljeno obravnavanje raziskovalnega problema.

Problemi te metode so, da informacije, pridobljene s to metodo, niso nujno natančne in zanesljive ali da so interpretirane subjektivno. Intervjuvanci lahko pozabijo ali pa nimajo potrebnih informacij, možno je tudi, da ne ravnajo v skladu s prepričanji, ki so jih navedli. Prisoten je tudi pojav, ki se imenuje vpliv spraševalca, kjer intervjuvanci dajo vrsto odgovora, za katerega mislijo, da ga hoče spraševalec slišati. Da bi odpravili ali vsaj omilili slabosti, se je potrebno pri vzpostavitvi stika z intervjuvancem prepričati in potruditi, da bodo odgovori celoviti, pristni in odkriti (Haralambos & Holborn, 1999, str. 847–851). Potrebno pa je razumeti, da to metodo najpogosteje uporabimo za globlje razumevanje problema in ne za posploševanje, in sicer zaradi majhnega vzorca (Boyce & Neale, 2006, str. 3–4).

Pri izvajanju intervjuja sem si pomagal z okvirnim vprašalnikom za globinski intervju (Priloga 5), ki sem ga sestavil z namenom raziskati, kakšne so izkušnje slovenskih podjetij pri poslovanju s srbskimi podjetji. Pri sestavi vprašalnika sem se opiral na že sestavljen vprašalnik za drugi trg, objavljen v diplomskem delu avtorice Maje Marčon, ki sem ga ustrezno priredil (Marčon, 2010). Vprašalnik je zasnovan na pregledani literaturi, in sicer na dimenzijah Hofstedejeve kulturne tipologije, Trompenaarjevem modelom primerjanja kultur, Weiss-Strippovem modelu medkulturnih pogajanj in Hallovem konceptu nizko- in visoko-kontekstnih kultur. Vprašalnik je sestavljen iz 3 delov, skupaj pa vsebuje 19 vprašanj odprtega tipa. V prvem delu so me zanimali začetki sodelovanja, kraj in način sodelovanja. Drugi del je

sestavljeno iz 11 vprašanj, ki podrobneje obravnavajo priprave na pogajanja in pogajalski slog srbskih pogajalcev. V zadnjem sklopu vprašanj pa je poudarek na dinamiki nastopa slovenskih podjetij na srbskem trgu in na nasvetih za slovenska podjetja, ki razmišljajo o vstopu na srbski trg.

Globinski intervju sem opravil s tremi slovenskimi poslovnimi v obdobju maj–avgust 2012, in sicer z gospodom Marjanom Tompo iz podjetja Planika Turnišče, gospo Blanko Horvat iz podjetja Ultramarin ter z enim gospodom, ki je izrazil željo po anonimnosti. Z enim intervjuvancem sem pogovor opravil osebno na sedežu podjetja, odgovore ostalih dveh sem pa dobil preko elektronske pošte. Intervjuvance sem izbral na podlagi kriterija, da so to osebe, ki imajo neposreden stik s srbskim poslovnim svetom.

6 UGOTOVITVE RAZISKAVE

V nadaljevanju vam bom predstavil odgovore posameznih intervjuvancev, in sicer tako, da navajam odgovor vsakega intervjuvanca na določeno temo oz. vprašanje, in to zaradi večje preglednosti pri nadaljnjih analizah, čeprav zaradi majhnega števila intervjujev ugotovitev ne moremo posploševati.

6.1 Analiza odgovorov

Začetek sodelovanja:

Intervjuvanec 1: Skozi različne oblike organiziranosti že od začetka poslovanja 1963.

Intervjuvanec 2: Od leta 2008 z nakupom večinskega dela podjetja.

Intervjuvanec 3: Od leta 2006 kot PLANIKA d. o. o. , PLANIKA d. d. pa od leta 2001

Način sodelovanja:

Intervjuvanec 1: Zgolj v obliki kupoprodajnih odnosov.

Intervjuvanec 2: Kooperacijska proizvodnja-prodaja, in sicer preko podjetja, katerega večinski lastniki smo.

Intervjuvanec 3: Začasni izvoz/uvoz (tako imenovani lon posel).

Mesto pogajanj:

Intervjuvanec 1: V glavnem v Srbiji.

Intervjuvanec 2: Pogajanja potekajo tako v Srbiji kot v Sloveniji.

Intervjuvanec 3: Razgovori potekajo v Srbiji kakor tudi v Sloveniji.

Izbor pogajalcev:

Intervjuvanec 1: Ni pravila. V manjših firmah en pogajalec, ki je ponavadi lastnik podjetja.

Intervjuvanec 2: Odvisno od teme pogajanj. V Srbiji se prepozna vodjo pogajalske skupine in to tudi dajo vedeti navzven.

Intervjuvanec 3: Razgovori potekajo izključno z lastniki podjetij.

Prijetne oz. neprijetne lastnosti pogajanja:

Intervjuvanec 1: Neposrednost.

Intervjuvanec 2: Pogovori so sproščeni, so odprti do tujih vlagateljev, dogovorov se večinoma držijo, vse dokumentirajo in zapišejo.

Intervjuvanec 3: Veliko obljub, ki so na koncu težko uresničljive.

Priprave na pogajanja:

Intervjuvanec 1: Na pogajanja se pripravljamo, kot je to običaj za vse firme: s podatki o medsebojni realizaciji, problematiko v sodelovanju, s predstavitvijo novosti, z novimi ponudbami, podrobnimi cenovnimi kalkulacijami. Nič drugače, kot je to praksa pri vseh ostalih partnerjih.

Intervjuvanec 2: Posebnih priprav na pogajanja nimamo, delno se pripravimo, glede na to, da sta proizvodnji sorodni, večino stvari uskladimo na licu mesta in osebno. Srbski pogajalci se nekoliko bolj vnaprej pripravijo oziroma se vprašanja, dileme sproti odpirajo; le-ta skupaj rešujemo.

Intervjuvanec 3: Z vso dokumentacijo, ki jo kasneje tudi damo v pogled podjetjem pri sklenitvi posla.

Poznavanje 'pravih' ljudi in prisotnost podkupovanja:

Intervjuvanec 1: Poznavanje pravih ljudi nedvomno olajša pogajanja. Ker je tudi v Srbiji nosilec kapitala znan in imajo podjetja ponavadi kontrolo tudi nad možnimi deviacijami, nismo zaznali zahtevkov po nagrajevanju zahtevkov.

Intervjuvanec 2: V Srbiji je to nekaj 'običajnega' po informacijah, ki krožijo, nikakor pa ni sprejemljivo.

Intervjuvanec 3: Če poznaš ljudi od prej je pogajanje lažje, podkupovanje je še vedno prisotno, vendar pri naši firmi ni sprejemljivo.

Protokol:

Intervjuvanec 1: To je bilo v preteklosti, v velikih podjetjih, ko so dali tem stvarim velik poudarek. V današnjem času pa manj, saj so sestanki časovno omejeni s poudarkom na učinkoviti izrabi časa.

Intervjuvanec 2: Veliko pozornosti še vedno namenijo protokolu, predvsem pri sprejemih, pogostitvah in druženju. Mogoče v primerjavi s preteklostjo malo manj.

Intervjuvanec 3: Pri nas se izključno pogovarja glede posla v firmah, z lastniki podjetij, tako da ni veliko časa za protokolarne zadeve.

Odnos do časa:

Intervjuvanec 1: Odvisno od podjetja, praviloma so sestanki vse krajši, podjetniki so zelo zasedeni. Dolžina pogajanj je v okviru pričakovanega časa.

Intervjuvanec 2: Točnost je razmeroma pomembna in skušajo biti čim bolj točni, vendar se trajanja pogajanj ponavadi zavlečejo, tako da pogajalski proces skoraj vedno traja dlje, kot smo planirali.

Intervjuvanec 3: Pogajanja potekajo izključno po predhodnem dogovoru in po dogovorjenem razporedu, ki se ga držimo.

Jezik pogajanja:

Intervjuvanec 1: Praviloma potekajo pogajanja v srbskem jeziku. Prevajalcev ne potrebujemo. Jezikovnih razlik praktično ne čutimo.

Intervjuvanec 2: Pogajanja potekajo v srbskem jeziku, prevajalcev ne potrebujemo; razen pri uradnih dokumentih, za katere se zahtevajo pisni prevodi, tako v Sloveniji kot v Srbiji.

Intervjuvanec 3: Pogajanja potekajo v srbskem jeziku brez prevajalcev. Jezikovne razlike ne predstavljajo ovire, ker smo Slovenci v veliki meri prilagodljivi.

Komunikacija:

Intervjuvanec 1: Komunikacija postaja vse bolj jasna, kratka in enostavna.

Intervjuvanec 2: Sporočila oz. komunikacija je jasna, neposredna in korektna.

Intervjuvanec 3: Komuniciranje je jasno, seveda je pa potrebno biti pozoren na pravilno komunikacijo (barvo glasu).

Individualizem/kolektivizem:

Intervjuvanec 1: V večini primerov gre za individualne odločitve, in to za odločitve lastnikov podjetij.

Intervjuvanec 2: Predvsem so individualisti; za doseg lastnih ciljev se podredijo tudi timskemu delu.

Intervjuvanec 3: V največji meri si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine. Odločanje je posamično, so individualisti.

Poslovna darila:

Intervjuvanec 1: Poslovna darila so simbolična; najpogosteje steklenica vina.

Intervjuvanec 2: Prejemanje in dajanje manjših daril je običajno; se mi zdi, da so nekako pričakovana in običajna.

Intervjuvanec 3: Poslovna darila so običajna stvar.

Odnos do tveganja:

Intervjuvanec 1: Novodobni srbski poslovneži so zelo previdni pri odločitvah in želijo povsem izločiti tveganje.

Intervjuvanec 2: Tveganja so vedno prisotna, v večini pogajanj so stvari dorečene in jasne za obe strani.

Intervjuvanec 3: Poslovni trg in gospodarska politika v državi jih je prisilila, da sprejemajo negotovost in prevzemajo tveganja.

Ovire pri vstopu na izbran trg:

Intervjuvanec 1: Jezikovne ovire, kulturne vrednote, poslovni običaji, delovni čas sploh ni problem za nastop na srbskem trgu. Problem je biti konkurenčen na cenovno tako uničenem trgu.

Intervjuvanec 2: Jezikovne ovire nam ne povzročajo večjih težav, razlika v kulturnih razlikah obstaja, vendar ne prevelika, poslovni običaji so nekoliko drugačni in si je za sklepanje posla potrebno vzeti zadosti časa, teme pogovora so nekoliko širše, potrebno je dobiti naklonjenost sogovornika.

Intervjuvanec 3: Poslovni običaji, ne nasedamo velikim obljubam, ampak se je potrebno največkrat prepričati s poskusno proizvodnjo.

Nasvet podjetjem:

Intervjuvanec 1: Podjetja, ki vstopajo na trg, morajo računati na veliko angažmaja za majhen zaslužek. Zanimiva je lahko proizvodna kooperacija, predvsem s ciljem nadaljnje prodaje v Rusijo, s katero ima Srbija podpisan trgovinski sporazum.

Intervjuvanec 2: Za vstop na srbsko področje si je potrebno vzeti čas, od začetnih pogovorov, pogajanj in do sklenitve posla je potrebno veliko časa. Vsakdo, ki razmišlja o vstopu na srbski trg, mora videti obojestranski interes, računati na prehodne težave, prilagajanje. Vlagateljeva pričakovanja morajo biti realna in strpna in vidni rezultati se pokažejo čez določen čas. Srbija počasi stopa na pot modernizacije–globalizacije.

Intervjuvanec 3: Korekten prehodni dogovor z lastniki firm, organizirati poskusno proizvodnjo in šele nato se osredotočiti na sklepanje poslov in podpisovanje pogodb.

Napoved za prihodnost:

Intervjuvanec 1: Gre za razmeroma velik trg po številu prebivalcev, vendar bo možno računati na večje rasti, ko si le–ta finančno opomore, tudi z vstopom v mednarodne integracije.

Intervjuvanec 2: Pomembnost srbskega trga bo rasla, interes po vlaganjih in širitvah na srbskem trgu bo rasel. Tujci vidijo priložnosti v začetnih investicijah in ponovnem zagonu industrij (nezaposlenost je velika, ...).

Intervjuvanec 3: Vse bo odvisno od gospodarske politike v Srbiji.

Priporočila za poslovanje z Srbijo

V nadaljevanju bom na kratko predstavil glavne ugotovitve in zanimivosti, ki sem jih zaznal iz odgovorov na vprašanja iz vprašalnika za analizo poslovnih običajev in kulturnih značilnosti izbrane države.

Ena pomembnejših in očitnejših ugotovitev, ki sem jih razbral iz odgovorov, je ta, da obstaja razlika med sedanjimi poslovneži in njihovimi načini pogajanj v primerjavi s pogajaji iz preteklih let. Novodobni poslovneži se od prejšnjih generacij poslovnežev razlikujejo v bolj učinkoviti izrabi časa, saj so podjetniki zelo zasedeni, ter v sprejemanju tveganja, ki ga hočejo čim bolj izločiti iz pogajanj. Vsi intervjuvanci so dodali, da komunikacija postaja čedalje bolj jasna, kratka in neposredna. Učinkovitejša izraba časa se opazi tudi v protokolu, čeprav še

vedno namenjajo precejšnjo pozornost protokolu, ta ni več tako obsežen, kot je bil v preteklosti.

Pri izboru pogajalcev ni pravila, ki bi veljalo za vsa podjetja, se pa največkrat pogajajo lastniki podjetij, še posebej če gre za manjša podjetja. Da se prepoznati vodjo pogajalske skupine in ponavadi to pokažejo. Pri odločanju v večini primerov gre za odločitve posameznikov, lastnikov podjetij. Prizadevajo si za izpolnitev lastnih interesov in interesov ožje družine, ki jim veliko pomeni. Pogajanja potekajo v srbskem jeziku, prevajalcev ne potrebujejo, saj jezikovne ovire ne predstavljajo težav. Poslovna darila so običajna in so nekako pričakovana, največkrat simbolična darila majhne vrednosti.

Srbski trg je razmeroma velik po številu prebivalcev na tem področju, ki ima veliko neizkoriščenih potencialov, zato bo pomembnost srbskega trga rasla, saj bo interes za vlaganja in širitev na srbski trg čedalje večji. Veliko tega pa bo odvisno od gospodarske politike v Srbiji in njihovega vključevanja v mednarodne organizacije.

SKLEP

Mednarodno poslovanje pridobiva vse večji pomen za podjetja, pa naj gre za sodelovanje s podjetjem iz tuje države ali pa prodor na trg s svojimi izdelki. Ugotovil sem, da ima pri mednarodnem poslovanju vse večjo težo to, da spoznamo poslovno okolje države, poslovne običaje, še posebej dobro pa njihovo kulturo in jo sprejmemo tako, kot je. Prav to poznavanje kulture lahko pripomore podjetjem, da uspejo oziroma ne uspejo na tujem trgu.

Za srbsko kulturo lahko rečemo, da je zelo podobna slovenski. Za to obstaja veliko vzrokov, od zgodovinskih povezav, ko smo živeli v skupni državi, do jezikovne podobnosti in geografske bližine, pa do sedanjih, ko se ljudje, ki imajo prednike ali poznanstva v drugi državi, združujejo in povezujejo v društva ali skupnosti ter na tak način spoznavajo državo in kulturo drugih. Leta 2001 je med državama bil podpisan krovni Sporazum o sodelovanju na področju kulture in izobraževanja. Veleposlaništvo Republike Slovenije v Beogradu v okviru svojega poslanstva in nalog skrbi za dvostransko sodelovanje na področju kulture, znanosti in izobraževanja. Med državama tako obstaja tesno in bogato kulturno sodelovanje na različnih ravneh in med različnimi kulturnimi ustanovami (Veleposlaništvo Republike Slovenije Beograd, b. l.).

V Hofstedejevi kulturološki tipologiji (Priloga 7) lahko opazimo podobnost v kulturi po posameznih dimenzijah. Pri dveh dimenzijah sta indeksa zelo podobna, pri dveh sta pa malo večji razliki, in sicer pri odmiku moči in pri dimenziji moškost/ženskost. Pri dimenziji odmika moči imata obe državi razmeroma velik indeks, Slovenija 71 in Srbija 86. To pove, da čeprav v obeh državah vlada hierarhija v družbi in se sprejema avtoriteta, je prisotnost družbene hierarhije v Srbiji večja, kar se opazi tudi pri poslovnih pogajanjih, ko dajo vedeti navzven, kdo je višje na avtoritativni lestvici. Tudi pri dimenziji moškost/ženskost ima večji indeks

Srbija (Srbija 43, Slovenija 19). To pomeni, da so v Sloveniji bolj kot v Srbiji prisotne moške vrednote. V Sloveniji so značilne moške vrednote, kot so dosežki, uspešnost in materialne dobrine, v Srbiji pa bolj kot v Sloveniji ženske vrednote, kot so pomoč drugim, delitev dela in ohranjanje okolja.

Po pogovorih z intervjuvanci sem ugotovil, da se v Srbiji spreminjajo poslovna kultura in poslovni običaji. Kot razlog navajajo potrebo po večji učinkovitosti zaradi mednarodne konkurenčnosti in mlajšo generacijo podjetnikov in poslovnežev, ki se razlikujejo od starejše generacije v tem, da čas izkoristijo učinkoviteje; ne več toliko za protokol in družabne aktivnosti kot v preteklosti. Učinkovitost jim narekujejo tudi vključevanja v mednarodna organizacije, kjer je le-ta eden izmed pogojev za uspešnost. Da bi še izboljšali učinkovitost, je potrebno odpraviti določene administrativne ovire, ki jih izpostavljajo intervjuvanci kot eno večjih ovir pri poslovanju ter vzpostaviti cenovno bolj konkurenčen trg. Na drugi strani pa ima Srbija nekaj dejavnikov, ki jih imajo slovenska podjetja za prednosti, priložnosti, in sicer razmeroma poceni in usposobljena delovna sila, lokacija, ugodni paketi za spodbujanje tujih investicij in podpisani prostotrgovinski sporazumi z nekaterimi državami.

LITERATURA IN VIRI

1. Barle-Lakota, A., Počkar, M., Novak-Fajfar, B., Rener, T., Antić, M. G., Popit, T., Ilić Ratkai, M., & Pluško, A. (2009). *Sociologija. Učbenik za 280-urni predmet sociologije v 4. letniku gimnazijskega izobraževanja*. Ljubljana: DZS.
2. Benedetti, K. (2005). *Poslovni protokol: strokovno gradivo*. Ljubljana: GV izobraževanje.
3. Boyce, C., & Neale, P. (2006, maj). *Conducting In- Depth Interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input*. Najdeno 2. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.esf-agentschap.be/uploadedFiles/Voor_ESF_promotoren/Zelfevaluatie_ESF-project/m_e_tool_series_indepth_interviews.pdf
4. CIA- The World Factbook (2012). Serbia. Najdeno 12. junija 2012 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ri.html>
5. EUROPA. (b.l.). *Zgodovina Evropske unije*. Najdeno 16. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://europa.eu/about-eu/eu-history/index_sl.htm
6. Fisher, P., Ury, W., & Patton, B. (1998). *Kako doseči dogovor: umetnost pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Hofstede, G. (b. l.). *Geert Hofstede Cultural Dimension: Serbia*. Najdeno 20. junija 2012 na spletnem naslovu <http://geert-hofstede.com/serbia.html>
8. Hofstede, G. (b. l.). *Geert Hofstede Cultural Dimension: Slovenia*. Najdeno 20. junija 2012 na spletnem naslovu <http://geert-hofstede.com/slovenia.html>
9. Haralambus, M., & Heald, R. (1989). *Uvod u sociologiju*. Zagreb: Globus.
10. Haralambus, M., & Holborn, M. (1999). *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
11. Hodgetts, R., & Luthans, F. (1994). *International management*(2nd ed.). New York: MacGraw Hill.
12. Hofstede, G. J., Pedersen, P., & Hofstede, G. H. (2006). *Komuniciranje: raziskovanje kulture: primeri, vaje in simulacije*. Ljubljana: Družba piano.
13. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV založba.
15. Hrastelj, T. (2008). *Razpotje mednarodnega poslovanja in kultur*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Izvozno okno. (2012). Družbeni običaji in navade. Najdeno 20. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Srbija/Poslovni_obisk/Druzbeni_obicaji_in_navade_1120.aspx
17. Izvozno okno. (2012). Predstavitev države. Najdeno 20. maja na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Srbija/Predstavitev_drzave_4247.aspx.
18. Jelovac, D. (2000). *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoko strokovna šola za podjetništvo.

19. Jelovac, D., & Rek, M. (2010). *Komuniciranje v medkulturnem okolju*. Ljubljana: Založba Vega.
20. Kavčič, B. (1992). *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Kavčič, B. (1996). *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
22. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
23. Krizno ogledalo. (2012). Srbsko gospodarstvo lani raslo po 1,6 odstotni stopnji. Najdeno 17. junija 2012 na spletnem naslovu <http://kr-og.sta.si/2012/03/srbsko-gospodarstvo-lani-raslo-po-16-odstotni-stopnji/>
24. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
25. Markič, P., Strniša, M., & Tavčar, R. (1994). *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Merčon, M. (2010). *Značilnosti japonskega in kitajskega pogajalskega sloga: Izkušnje slovenskih podjetij* (Diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologija. (2012). Republika Srbija. Najdeno 12. junija na spletnem naslovu http://www.arhiv.mvzt.gov.si/si/delovna_podrocja/enic_naric_center_slovenija/informacije_javnega_znacaja/republika_srbija/
28. Možina, S., Tavčar, M., & Knežević, A. N. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
29. Narodna banka Srbije. (2012). Osnovni makroekonomski indikatorji. Najdeno 19. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.nbs.rs/internet/latinica/80/index.html>
30. Petar, S. (2006). *Prodano!: priručnik veščin za uspešno predstavitev, pogajanja in prodaja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
31. Poslovni informator Republike Slovenije (PIRS) (b. l.). PIRS in Evropa: Srbija. Najdeno 23. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.pirs.si/PirsAndEurope/0672e818-1a56-4e5c-a3f5-4d2bc9c12cef>
32. Srbija. (2012). V *Wikipedia*. Najdeno 17. maja 2012 na spletni strani <http://sl.wikipedia.org/wiki/Srbija>
33. Transparency International. (2012a). Corruption by Country/ Serbia. Najdeno 22. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.transparency.org/country#SRB>
34. Transparency International. (2012b). *Corruption by Country/ Slovenia*. Najdeno 22. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.transparency.org/country#SVN>
35. Transparency International. (2012c). V *Wikipedia*. Najdeno 22. maja 2012 na spletni strani http://en.wikipedia.org/wiki/Transparency_International
36. Transparency International. (2012d). Who we are. Najdeno 22. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.transparency.org/whoweare/organisation>
37. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
38. Veleposlaništvo Republike Slovenije Beograd. (b. l.). Gospodarstvo. Najdeno 13. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.beograd.veleposlanistvo.si/index.php?id=827>
39. Veleposlaništvo Republike Slovenije Beograd. (b. l.). Kulturno sodelovanje. Najdeno 15. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.belgrade.embassy.si/index.php?id=3521>

40. Završnik, B. (2007). *Poslovna pogajanja v medkulturnem okolju*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
41. Wood, J. R., & Serres, J. (2005). *Diplomatski ceremonijal i protokol: osnove, postupci i praksa*. Zagreb: Mate.
42. Worldwide Tax. (b.l.). Serbia Business Practice and Business Etiquette Tips. Najdeno 23. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.worldwide-tax.com/serbia/serpractice.asp>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Pogajalska matrika Weissa in Stripa	1
Priloga 2: Nekateri značilnosti nizko in visoko kontekstnih kultur.....	1
Priloga 3: Lega Srbije.....	2
Priloga 4: Nagovor, poslan podjetjem pred izvedbo vprašalnika.....	2
Priloga 5: Vprašalnik.....	3
Priloga 6: Odgovori intervjuvancev	5
Intervjuvanec 1:	5
Intervjuvanec 2:	8
Intervjuvanec 3:	11
Priloga 7: Primerjava Srbije in Slovenije po dimenzijah Hofstedejeve kulturološke	14

Priloga 1: Pogajalska matrika Weissa in Stripa

Tabela 1: Pogajalska matrika Weissa in Stripa

segment	spremenljivka
politika	pogajalska zamisel izbor pogajalcev vloga hotenj posameznikov protokol določanje vsebin
interakcija	kompleksnost jezika prepričevalni argumenti vrednost časa
premislek	podlaga za zaupanje nagnjenost k sprejemanju odločitev odločanje
izid	vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma

Vir: T. Hrastelj, *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*, 1995, str. 379-380.

Priloga 2: Nekateri značilnosti nizko in visoko kontekstnih kultur

Tabela 2: Nekateri značilnosti nizko in visoko kontekstnih kultur

dimenzije	nizko kontekstna kultura	visoko kontekstna kultura
odvetniki	zelo pomembni	manj pomembni
beseda posameznika	ni zaupanja vredna	izjemno pomembna in kredibilna- vredna zaupanja
odgovornost za organizacijske napake	nizka	zelo visoka
prostor/okolje	ljudje varujejo zasebnost	prepletanje poslovnega in zasebnega življenja
čas	monokronost (čas je denar)	polikronost (vse ob svojem času)

se nadaljuje

nadaljevanje

pogajanja	kratka	dolgotrajna
konkurenčno pogajanje	pogosto	ni pogosto

Vir: M. Makovec Brenčič & T. Hrastelj, Mednarodno trženje, 2003, str. 53

Priloga 3: Lega Srbije

Slika 1: Lega Srbije s sosednjimi državami



Vir: CIA- The World Factbook, Serbia, 2012

Priloga 4: Nagovor, poslan podjetjem pred izvedbo vprašalnika

Spoštovani!

Sem absolvent Ekonomske fakultete v Ljubljani, dodiplomski študij, smer Management. Trenutno oblikujem diplomsko nalogo z naslovom Analiza srbskega pogajalskega sloga skozi izkušnje slovenskih podjetij, v okviru katere želim opraviti tudi raziskavo v podjetjih, ki delujejo na srbskem trgu.

Na vaše podjetje se obračam s prošnjo sodelovanja ene od oseb, ki je zaposlena v vašem podjetju in ki aktivno sodeluje pri mednarodnem poslovanju s Srbijo, da bi si vzela približno eno uro časa za intervju, ki je ključna sestavina moje diplomske naloge in nujno potrebna za zaključek le –te.

Ker si želim poslovanje z izbrano državo raziskati tudi s praktičnega vidika, bi mi vaše izkušnje, pogledi ter opažanja pomagali, da dobim predstavo o kulturnih razlikah v izbrani državi in jih nato primerjam s teorijo. Upam tudi, da bo moja diplomatska naloga na kakšen način pomagala drugim podjetjem, ki računajo na vstop na srbski trg. Intervju bo uporabljen zgolj v namene diplomske naloge.

Prilagam vprašalnik in se vam že vnaprej zahvaljujem za vaš trud.

Lep pozdrav,
Dejan Ternar

Priloga 5: Vprašalnik

A. OKVIR POGAJANJ V SRBIJI

V okviru prvega dela vprašanj bi vam rad zastavil nekaj uvodnih vprašanj o vaših izkušnjah pri pogajanjih na srbskem trgu, pogostosti pogajanj, namenu vaših pogajanj itd.

Primeri vprašanj:

1. Koliko časa je vaše podjetje že prisotno na srbskem trgu? Kakšni so bili vaši začetki?
2. Na kakšen način posluje vaše podjetje v Srbiji? (lastna proizvodnja, licence, izvozni/uvozni dogovori, skupna vlaganja, ...)?
3. Ali pogajanja potekajo izključno v Srbiji, ali jih je vaše podjetje povabilo tudi v Slovenijo na pogajanje?
4. Se srbski pogajalci pogajajo v skupini ali sami? Če se pogajajo v skupini, ali je možno prepoznati vodjo pogajalske skupine? Po čem?
5. Katero od prijetnih in neprijetnih lastnosti lahko pri pogajanjih s srbskimi podjetniki posebej izpostavite?

B. PRIPRAVE NA POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN SRBSKIMI POGAJALCI

V okviru drugega dela vprašanj bi se rad osredotočil na pripravo in potek pogajanj s predstavniki srbskih podjetij. Zastavil bi vam rad nekaj vprašanj, ki bodo podrobneje predstavile teme kot so priprave na pogajanja, pogajalski slog srbskih pogajalcev in njihove taktike, njihova izbira pogajalcev, upoštevanje časa, itd.

Primeri vprašanj:

1. Kako se vi konkretno pripravite na pogajanja s srbskimi predstavniki podjetij in kolikšen pomen jim pripisujete? Menite, da se srbski pogajalci pripravijo vnaprej na pogajanja in kolikšen pomen mislite, da jim pripisujejo?
2. Je nepoznavanje političnih, kulturnih, zgodovinskih, gospodarskih in drugih ozadij lahko po vašem mnenju tudi vzrok za neuspeh pri pogajanjih?
3. Ali menite, da poznavanje 'pravih' ljudi olajša pogajanja, in ali je podkupovanje

možno oziroma sprejemljivo?

4. Kakšen pomen dajejo srbski pogajalci protokolu (izbira lokacije, pogostitve in sprejemi, uradno naslavljanje, dajanje daril, razvrstitev oseb za pogajalsko mizo)?

5. Kako pomemben je čas za srbske pogajalce? Kakšen odnos imajo do točnosti? Se pogajajo monokrono (delajo eno stvar naenkrat in sledijo razporedu) ali polikrono (delajo več stvari hkrati)?

6. V katerem jeziku navadno potekajo pogajanja? Ali ste kdaj potrebovali prevajalce, oz. ali jih je kdaj potrebovala srbska stran? Ali po vašem mnenju jezikovne razlike predstavljajo veliko oviro pri poslovanju z njimi?

7. Kako bi opredelili komuniciranje z izbranimi poslovnimi partnerji – ali so sporočila jasna in eksplicitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu? Lahko navedete konkreten primer kulturnega šoka v poslovanju?

8. Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove nacionalne kulture z vidika individualizma in kolektivizma– si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine, ali si prizadevajo za interese širše skupnosti, so nagnjeni k skupinski mentaliteti, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini? Kako sprejemajo odločitve– se odločajo kot posamezniki (individualno) ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?

9. Kako je z dajanjem in prejemanjem poslovnih daril v izbrani državi– je to običajno in so pričakovana ali jih dojemajo kot nepotrebno, oziroma celo kot podkupovanje? Ali je morebitna prisotnost korupcije predstavljala oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?

10. Kakšne pogajalske taktike se navadno poslužujejo srbski pogajalci? Ali je celoten pogajalski proces trajal dlje, kot ste pričakovali? Če je, kakšen je bil po vašem mnenju razlog za to? Ali je njihov pogovor usmerjen izključno na predmet pogajanja ali vključujejo tudi druge teme–small talk?

11. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu pogodbe potrebni še kakšni dodatni pogovori? Ali Srbi spoštujejo določila v podpisani pogodbi? Se srbski poslovneži raje izogibajo negotovostim ali jo sprejemajo? Ali radi prevzamejo tveganje ali so bolj previdni pri sprejemanju odločitev?

C. SLOVENSKA PODJETJA V SRBIJI

V zadnjem sklopu vprašanj bi vas rad prosil še za vašo oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na srbskem trgu in za nekaj nasvetov slovenskim podjetjem, ki razmišljajo o vstopu oziroma vstopajo na srbski trg.

1. Ali bi lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavijo pri nastopu slovenskih podjetij na izbranem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote, poslovni običaji, delovni čas)? Kako lahko slovenska podjetja premagajo te ovire?

2. Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na izbrani trg, svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred sprejemom odločitve o vstopu?

3. Kako pomembno je za vašo podjetje poslovanje z njimi? Ali menite, da bo

pomembnost v prihodnjih letih narasla ali upadla?

Priloga 6: Odgovori intervjuvancev

Intervjuvanec 1: želi ostati anonimen

Intervjuvanec 2: Blanka Horvat, Ultramarin d. d.

Intervjuvanec 3: Marjan Tompa, Planika Turnišče d. o. o.

Intervjuvanec 1:

A. OKVIR POGAJANJ V SRBIJI

V okviru prvega dela vprašanj bi vam rad zastavil nekaj uvodnih vprašanj o vaših izkušnjah pri pogajanjih na srbskem trgu, pogostosti pogajanj, namenu vaših pogajanj itd.

Primeri vprašanj:

1. Koliko časa je vaše podjetje že prisotno na srbskem trgu? Kakšni so bili vaši začetki? Skozi različne oblike organiziranosti že od začetka poslovanja 1963. V času enotnega jugoslovanskega trga je predstavljala Srbija trg z 40% deležem v strukturi realizirane prodaje.

2. Na kakšen način posluje vaše podjetje v Srbiji? (lastna proizvodnja, licence, izvozni/uvozni dogovori, skupna vlaganja,...)?
Zgolj v obliki kupoprodajnih odnosov.

3. Ali pogajanja potekajo izključno v Srbiji, ali jih je vaše podjetje povabilo tudi v Slovenijo na pogajanje?
V glavnem v Srbiji.

4. Se srbski pogajalci pogajajo v skupini ali sami? Če se pogajajo v skupini, ali je možno prepoznati vodjo pogajalske skupine? Po čem?
Ni pravila. V manjših firmah en pogajalec, ki je ponavadi lastnik podjetja.

5. Katero od prijetnih in neprijetnih lastnosti lahko pri pogajanjih s srbskimi podjetniki posebej izpostavite?
Neposrednost.

B. PRIPRAVE NA POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN SRBSKIMI POGAJALCI

V okviru drugega dela vprašanj bi se rad osredotočil na pripravo in potek pogajanj s predstavniki srbskih podjetij. Zastavil bi vam rad nekaj vprašanj, ki bodo podrobneje predstavile teme kot so priprave na pogajanja, pogajalski slog srbskih pogajalcev in njihove taktike, njihova izbira pogajalcev, upoštevanje časa, itd.

Primeri vprašanj:

1. Kako se vi konkretno pripravite na pogajanja s srbskimi predstavniki podjetij in

kolikšen pomen jim pripisujete? Menite, da se srbski pogajalci pripravijo vnaprej na pogajanja in kolikšen pomen mislite, da jim pripisujejo?

Na pogajanja se pripravljamo kot je to običaj za vse firme: s podatki o medsebojni realizaciji, problematiko v sodelovanju, s predstavitvijo novosti, z novimi ponudbami, podrobnimi cenovnimi kalkulacijami.. nič drugače kot je to praksa pri vseh ostalih partnerjih.

2. Je nepoznavanje političnih, kulturnih, zgodovinskih, gospodarskih in drugih ozadij lahko po vašem mnenju tudi vzrok za neuspeh pri pogajanjih?

V teh zadevah je potrebno biti tankočuten. Praviloma se političnih tem izogibamo.

3. Ali menite, da poznavanje 'pravih' ljudi olajša pogajanja, in ali je podkupovanje možno oziroma sprejemljivo?

Poznavanje pravih ljudi nedvomno olajša pogajanja. Ker je tudi v Srbiji nosilec kapitala znan in imajo podjetja ponavadi kontrolo tudi nad možnimi deviacijami, nismo zaznali zahtevkov po nagrajevanju sodelovanja.

4. Kakšen pomen dajejo srbski pogajalci protokolu (izbira lokacije, pogostitve in sprejemi, uradno naslavljanje, dajanje daril, razvrstitev oseb za pogajalsko mizo)?

To je bilo v preteklosti, v velikih podjetjih, ko so dali tem stvarim velik poudarek. V današnjem času pa manj, saj so sestanki časovno omejeni s poudarkom na učinkoviti izrabi časa.

5. Kako pomemben je čas za srbske pogajalce? Kakšen odnos imajo do točnosti? Se pogajajo monokrono (delajo eno stvar naenkrat in sledijo razporedu) ali polikrono (delajo več stvari hkrati)?

Odvisno od podjetja, praviloma so sestanki vse krajši, podjetniki so zelo zasedeni.

6. V katerem jeziku navadno potekajo pogajanja? Ali ste kdaj potrebovali prevajalce, oz. ali jih je kdaj potrebovala srbska stran? Ali po vašem mnenju jezikovne razlike predstavljajo veliko oviro pri poslovanju z njimi?

Praviloma potekajo pogajanja v srbskem jeziku. Prevajalcev ne potrebujemo. Jezikovnih razlik praktično ne čutimo.

7. Kako bi opredelili komuniciranje z izbranimi poslovnimi partnerji—ali so sporočila jasna in eksplicitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu? Lahko navedete konkreten primer kulturnega šoka v poslovanju?

Komunikacija postaja vse bolj jasna, kratka in enostavna.

8. Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove nacionalne kulture z vidika individualizma in kolektivizma—si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine, ali si prizadevajo za interese širše skupnosti, so nagnjeni k skupinski mentaliteti, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini? Kako

sprejemajo odločitve—se odločajo kot posamezniki (individualno) ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?

V večini primerov gre za individualne odločitve, in to za odločitve lastnikov podjetij.

9. Kako je z dajanjem in prejemanjem poslovnih daril v izbrani državi—je to običajno in so pričakovana ali jih dojemajo kot nepotrebno, oziroma celo kot podkupovanje? Ali je morebitna prisotnost korupcije predstavljala oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?

Poslovna darila so simbolična; najpogosteje steklenica vina.

10. Kakšne pogajalske taktike se navadno poslužujejo srbski pogajalci? Ali je celoten pogajalski proces trajal dlje, kot ste pričakovali? Če je, kakšen je bil po vašem mnenju razlog za to? Ali je njihov pogovor usmerjen izključno na predmet pogajanja ali vključujejo tudi druge teme—small talk?

Dolžina pogajanj je v okviru pričakovanega časa. Se pa seveda uvodoma ali ob zaključku vključujejo druge teme, ampak v okviru kot je to pač normalno tudi pri ostalih partnerjih.

11. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu pogodbe potrebni še kakšni dodatni pogovori? Ali Srbi spoštujejo določila v podpisani pogodbi? Se srbski poslovneži raje izogibajo negotovostim ali jo sprejemajo? Ali radi prevzamejo tveganje ali so bolj previdni pri sprejemanju odločitev?

Novodobni srbski poslovneži so zelo previdni pri odločitvah in želijo povsem izločiti tveganje. Današnja srbska podjetja se v ničemer ne razlikujejo po dobrih ali slabih praksah od podjetij iz drugih držav. Podjetja ki še poslujejo v teh težkih časih so organizirana in vodena od lastnikov ali z izobraženim in strokovnim managementom.

C. SLOVENSKA PODJETJA V SRBIJI

V zadnjem sklopu vprašanj bi vas rad prosil še za vašo oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na srbskem trgu in za nekaj nasvetov slovenskim podjetjem, ki razmišljajo o vstopu oziroma vstopajo na srbski trg.

1. Ali bi lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavijo pri nastopu slovenskih podjetij na izbranem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote, poslovni običaji, delovni čas)? Kako lahko slovenska podjetja premagajo te ovire?

Vse vaše naštetu (jezikovne ovire, kulturne vrednote, poslovni običaji, delovni čas) sploh ni problem za nastop na srbskem trgu. Problem je biti konkurenčen na tako cenovno uničenem trgu !!!

2. Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na izbrani trg, svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred sprejemom odločitve o vstopu?

Ne moremo se šteti v podjetja ki so posebej uspešna na srbskem trgu predvsem iz razloga, ker imajo v Srbiji močne domače proizvajalce s področja elektroinstalacije. Ob pomanjkanju

likvidnih sredstev kot se to izkazuje v Srbiji seveda trgovci niso pripravljati uvažati sorodne izdelke za gotovinski denar in odvajati dajatve že ob uvozu, raje vzpostavljajo kompenzacijska poslovna razmerja z domačimi proizvajalci, tudi na račun slabše kvalitete, ali uvažajo cenovno uničene produkte iz Kitajske ali Turčije.

Podjetja, ki vstopajo na ta trg morajo računati z veliko angažmaja za male zasluge. Zanimiva je lahko proizvodna kooperacija, predvsem s ciljem nadaljnje prodaje v Rusijo s katero ima Srbija sklenjen trgovinski sporazum.

3. Kako pomembno je za vašo podjetje poslovanje z njimi? Ali menite, da bo pomembnost v prihodnjih letih narasla ali upadla?

Gre za razmeroma velik trg po številu prebivalcev, vendar bo možno računati na večje rasti ko si le ta finančno opomore, tudi z vstopom v mednarodne integracije.

Intervjuvanec 2:

A. OKVIR POGAJANJ V SRBIJI

V okviru prvega dela vprašanj bi vam rad zastavil nekaj uvodnih vprašanj o vaših izkušnjah pri pogajanjih na srbskem trgu, pogostosti pogajanj, namenu vaših pogajanj itd.

Primeri vprašanj:

1. Koliko časa je vaše podjetje že prisotno na srbskem trgu? Kakšni so bili vaši začetki? Od leta 2008; nakup večinskega dela podjetja;

2. Na kakšen način posluje vaše podjetje v Srbiji? (lastna proizvodnja, licence, izvozni/uvozni dogovori, skupna vlaganja, ...)?

Kooperacijska proizvodnja-prodaja, in sicer preko podjetja, katerega večinski lastnik smo;

3. Ali pogajanja potekajo izključno v Srbiji, ali jih je vaše podjetje povabilo tudi v Slovenijo na pogajanje?

Pogajanja potekajo tako v Srbiji, kot v Sloveniji;

4. Se srbski pogajalci pogajajo v skupini ali sami? Če se pogajajo v skupini, ali je možno prepoznati vodjo pogajalske skupine? Po čem?

Odvisno od teme pogajanj. V Srbiji se prepozna vodjo pogajalske skupine in to tudi dajo vedeti navzven.

5. Katero od prijetnih in neprijetnih lastnosti lahko pri pogajanjih s srbskimi podjetniki posebej izpostavite?

Pogovori so sproščeni, so odprti do tujih vlagateljev, dogovorov se večinoma držijo, vse dokumentirajo in zapišejo, vlagateljeva pričakovanja morajo biti realna in strpna in vidni rezultati se pokažejo čez določen čas. Srbija počasi stopa na pot modernizacije – globalizacij.

B. PRIPRAVE NA POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN SRBSKIMI POGAJALCI

V okviru drugega dela vprašanj bi se rad osredotočil na pripravo in potek pogajanj s predstavniki srbskih podjetij. Zastavil bi vam rad nekaj vprašanj, ki bodo podrobneje predstavile teme kot so priprave na pogajanja, pogajalski slog srbskih pogajalcev in njihove taktike, njihova izbira pogajalcev, upoštevanje časa, itd.

Primeri vprašanj:

1. Kako se vi konkretno pripravite na pogajanja s srbskimi predstavniki podjetij in kolikšen pomen jim pripisujete? Menite, da se srbski pogajalci pripravijo vnaprej na pogajanja in kolikšen pomen mislite, da jim pripisujejo?

Posebni priprav na pogajanja nimamo, delno se pripravimo, glede na to da sta proizvodnji sorodni, večino stvari uskladimo na licu mesta in osebno. Srbski pogajalci se nekoliko bolj vnaprej pripravijo oziroma vprašanja, dileme se sproti odpirajo, katera skupaj rešujemo.

2. Je nepoznavanje političnih, kulturnih, zgodovinskih, gospodarskih in drugih ozadij lahko po vašem mnenju tudi vzrok za neuspeh pri pogajanjih?

Poznavanje vsekakor koristi, to je lahko le prednost na pogajanjih.

3. Ali menite, da poznavanje 'pravih' ljudi olajša pogajanja, in ali je podkupovanje možno oziroma sprejemljivo?

V Srbiji je to nekaj 'običajnega' po informacijah, ki krožijo, nikakor pa ni sprejemljivo.

4. Kakšen pomen dajejo srbski pogajalci protokolu (izbira lokacije, pogostitve in sprejemi, uradno naslavljanje, dajanje daril, razvrstitev oseb za pogajalsko mizo)?

Veliko pozornosti še vedno namenijo protokolu, predvsem pri sprejemih, pogostitvah in druženjih. Mogoče v primerjavi z preteklostjo malo manj.

5. Kako pomemben je čas za srbske pogajalce? Kakšen odnos imajo do točnosti? Se pogajajo monokrono (delajo eno stvar naenkrat in sledijo razporedu) ali polikrono (delajo več stvari hkrati)?

Točnost je razmeroma pomembna in skušajo biti čim bolj točni, vendar se trajanja pogajanj lahko ponavadi zavlečejo.

6. V katerem jeziku navadno potekajo pogajanja? Ali ste kdaj potrebovali prevajalce, oz. ali jih je kdaj potrebovala srbska stran? Ali po vašem mnenju jezikovne razlike predstavljajo veliko oviro pri poslovanju z njimi?

Pogajanja potekajo v srbskem jeziku, prevajalcev ne potrebujemo; razen pri uradnih dokumentih, za katere se zahtevajo pisni prevodi, tako v Sloveniji kot v Srbiji.

7. Kako bi opredelili komuniciranje z izbranimi poslovnimi partnerji—ali so sporočila jasna in eksplicitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu? Lahko navedete konkreten primer kulturnega šoka v poslovanju?

Sporočila oz. komunikacija je jasna, neposredna in korektna.

8. Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove nacionalne kulture z vidika individualizma in kolektivizma—si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine, ali si prizadevajo za interese širše skupnosti, so nagnjeni k skupinski mentaliteti, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini? Kako sprejemajo odločitve—se odločajo kot posamezniki (individualno) ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?

Predvsem so individualisti; za doseg ciljev lastnih ciljev se podredijo tudi timskemu delu.

9. Kako je z dajanjem in prejemanjem poslovnih daril v izbrani državi—je to običajno in so pričakovana ali jih dojemajo kot nepotrebno, oziroma celo kot podkupovanje? Ali je morebitna prisotnost korupcije predstavljala oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?

S prejemanjem in dajanjem manjših daril v Srbiji je to običajno, in se mi zdi, da so nekako pričakovana in običajna.

10. Kakšne pogajalske taktike se navadno poslužujejo srbski pogajalci? Ali je celoten pogajalski proces trajal dlje, kot ste pričakovali? Če je, kakšen je bil po vašem mnenju razlog za to? Ali je njihov pogovor usmerjen izključno na predmet pogajanja ali vključujejo tudi druge teme—small talk?

Skoraj vedno pogajalski proces traja dlje kot smo planirali, glavnina pogovora je predmet pogajanj, nikakor pa ni izključno usmerjen na predmet pogajanja.

11. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu pogodbe potrebni še kakšni dodatni pogovori? Ali Srbi spoštujejo določila v podpisani pogodbi? Se srbski poslovneži raje izogibajo negotovostim ali jo sprejemajo? Ali radi prevzamejo tveganje ali so bolj previdni pri sprejemanju odločitev?

Tveganja so vedno prisotna, v večini pogajanj so stvari dorečene in jasne za obe strani. Določila se striktno držijo, veliko je administrativnih ovir, kar zelo otežuje potek pogajanj in realizacijo določenih poslov.

C. SLOVENSKA PODJETJA V SRBIJI

V zadnjem sklopu vprašanj bi vas rad prosil še za vašo oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na srbskem trgu in za nekaj nasvetov slovenskim podjetjem, ki razmišljajo o vstopu oziroma vstopajo na srbski trg.

1. Ali bi lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavijo pri nastopu slovenskih podjetij na izbranem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote, poslovni običaji, delovni čas)? Kako lahko slovenska podjetja premagajo te ovire?

Jezikovne ovire nam ne povzročajo večjih težav, razlika v kulturnih razlikah obstaja, vendar ne prevelika, poslovni običaji so nekoliko drugačni in si je za sklepanje posla potrebno vzeti

zadosti časa, teme pogovora so nekoliko širše, potrebno je dobiti naklonjenost sogovornika.

2. Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na izbrani trg, svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred sprejemom odločitve o vstopu?

Za vstop na srbsko področje si je potrebo vzeti čas, od začetnih pogovorov, pogajanj in do sklenitve posla je potrebno veliko časa; Vsakdo, ki razmišlja o vstopu na srbski trg mora videti obojestranski interes, računati na prehodne težave, prilagajanje....

3. Kako pomembno je za vašo podjetje poslovanje z njimi? Ali menite, da bo pomembnost v prihodnjih letih narasla ali upadla?

Pomembnost bo rasla, interes po vlaganjih in širitvah na srbskem trgu bo rasel. Tujci vidijo priložnosti v začetnih investicijah in ponovnem zagonu industrij (nezaposlenost je velika, ...)

Intervjuvanec 3:

A. OKVIR POGAJANJ V SRBIJI

V okviru prvega dela vprašanj bi vam rad zastavil nekaj uvodnih vprašanj o vaših izkušnjah pri pogajanjih na srbskem trgu, pogostosti pogajanj, namenu vaših pogajanj itd.

Primeri vprašanj:

1. Koliko časa je vaše podjetje že prisotno na srbskem trgu? Kakšni so bili vaši začetki? Od leta 2006 kot PLANIKA d.o.o. , PLANIKA d.d. pa od leta 2001.

2. Na kakšen način posluje vaše podjetje v Srbiji? (lastna proizvodnja, licence, izvozni/uvozni dogovori, skupna vlaganja, ...)?

Začasni izvoz/uvoz (tako imenovani lon posel).

3. Ali pogajanja potekajo izključno v Srbiji, ali jih je vaše podjetje povabilo tudi v Slovenijo na pogajanje?

Razgovori potekajo v Srbiji , kakor tudi v Sloveniji.

4. Se srbski pogajalci pogajajo v skupini ali sami? Če se pogajajo v skupini, ali je možno prepoznati vodjo pogajalske skupine? Po čem?

Razgovori potekajo izključno z lastniki podjetij.

5. Katero od prijetnih in neprijetnih lastnosti lahko pri pogajanjih s srbskimi podjetniki posebej izpostavite?

Veliko obljud , ki so na kraju težko uresničljive.

B. PRIPRAVE NA POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN SRBSKIMI POGAJALCI

V okviru drugega dela vprašanj bi se rad osredotočil na pripravo in potek pogajanj s predstavniki srbskih podjetij. Zastavil bi vam rad nekaj vprašanj, ki bodo podrobneje

predstavile teme kot so priprave na pogajanja, pogajalski slog srbskih pogajalcev in njihove taktike, njihova izbira pogajalcev, upoštevanje časa, itd.

Primeri vprašanj:

1. Kako se vi konkretno pripravite na pogajanja s srbskimi predstavniki podjetij in kolikšen pomen jim pripisujete? Menite, da se srbski pogajalci pripravijo vnaprej na pogajanja in kolikšen pomen mislite, da jim pripisujejo?

Z vsa dokumentacijo, ki jo kasneje tudi damo v pogled podjetjem pri sklenitvi posla.

2. Je nepoznavanje političnih, kulturnih, zgodovinskih, gospodarskih in drugih ozadij lahko po vašem mnenju tudi vzrok za neuspeh pri pogajanjih?

Ne.

3. Ali menite, da poznavanje 'pravih' ljudi olajša pogajanja, in ali je podkupovanje možno oziroma sprejemljivo?

Če poznaš ljudi od prej olajša pogajanja, podkupovanje je še vedno prisotno, vendar **ne** pri naši firmi in ni sprejemljivo.

4. Kakšen pomen dajejo srbski pogajalci protokolu (izbira lokacije, pogostitve in sprejemi, uradno naslavljanje, dajanje daril, razvrstitev oseb za pogajalsko mizo)?

Pri nas se izključno pogovarja glede posla v firmah, z lastniki podjetij, tako, da ni veliko časa za protokolarne zadeve.

5. Kako pomemben je čas za srbske pogajalce? Kakšen odnos imajo do točnosti? Se pogajajo monokrono (delajo eno stvar naenkrat in sledijo razporedu) ali polikrono (delajo več stvari hkrati)?

Pogajanja potekajo izključno po predhodnem dogovoru in po dogovorjenem razporedu, ki se ga držimo.

6. V katerem jeziku navadno potekajo pogajanja? Ali ste kdaj potrebovali prevajalce, oz. ali jih je kdaj potrebovala srbska stran? Ali po vašem mnenju jezikovne razlike predstavljajo veliko oviro pri poslovanju z njimi?

Pogajanja potekajo v srbskem jeziku brez prevajalcev. Jezikovne razlike ne predstavljajo ovire, ker smo Slovenci v veliki meri prilagodljivi.

7. Kako bi opredelili komuniciranje z izbranimi poslovnimi partnerji—ali so sporočila jasna in eksplicitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu? Lahko navedete konkreten primer kulturnega šoka v poslovanju?

Komuniciranje je jasno, seveda je pa potrebno biti pozoren na pravilno komunikacijo (barvo glasu).

8. Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove nacionalne kulture z vidika individualizma in kolektivizma—si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine, ali si prizadevajo za interese širše skupnosti, so nagnjeni k

skupinski mentaliteti, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini? Kako sprejemajo odločitve—se odločajo kot posamezniki (individualno) ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?

V največji meri si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine. Odločanje je posamično, so individualisti.

9. Kako je z dajanjem in prejetjem poslovnih daril v izbrani državi—je to običajno in so pričakovana ali jih dojemajo kot nepotrebno, oziroma celo kot podkupovanje? Ali je morebitna prisotnost korupcije predstavljala oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?

Poslovna darila so običajna stvar, v večji meri ne težijo na podkupovanje, vendar je še vedno prisotna korupcija.

10. Kakšne pogajalske taktike se navadno poslužujejo srbski pogajalci? Ali je celoten pogajalski proces trajal dlje, kot ste pričakovali? Če je, kakšen je bil po vašem mnenju razlog za to? Ali je njihov pogovor usmerjen izključno na predmet pogajanja ali vključujejo tudi druge teme—small talk?

Pri nas poteka pogajalski proces brez pogajalskih taktik in dogovori glede posla se izvršujejo izključno na sedežih firm.

11. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu pogodbe potrebni še kakšni dodatni pogovori? Ali Srbi spoštujejo določila v podpisani pogodbi? Se srbski poslovneži raje izogibajo negotovostim ali jo sprejemajo? Ali radi prevzamejo tveganje ali so bolj previdni pri sprejemanju odločitev?

S podpisom pogodbe se pogajanja zaključijo, pogovori potekajo sproti po potrebi, pogodbeno določila se spoštujejo v veliki meri. Poslovni trg in gospodarska politika v državi jih je prisilila, da sprejemajo negotovost in prevzemajo tveganja.

C. SLOVENSKA PODJETJA V SRBIJI

V zadnjem sklopu vprašanj bi vas rad prosil še za vašo oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na srbskem trgu in za nekaj nasvetov slovenskim podjetjem, ki razmišljajo o vstopu oziroma vstopajo na srbski trg.

1. Ali bi lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavijo pri nastopu slovenskih podjetij na izbranem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote, poslovni običaji, delovni čas)? Kako lahko slovenska podjetja premagajo te ovire?

Poslovni običaji, ne nasedanju velikim obljubam, ampak se je potrebno največkrat prepričati s poskusno proizvodnjo.

2. Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na izbrani trg, svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred sprejemom odločitve o vstopu?

Korekten prehodni dogovor z lastniki firm, organizirati poskusno proizvodnjo in šele nato se

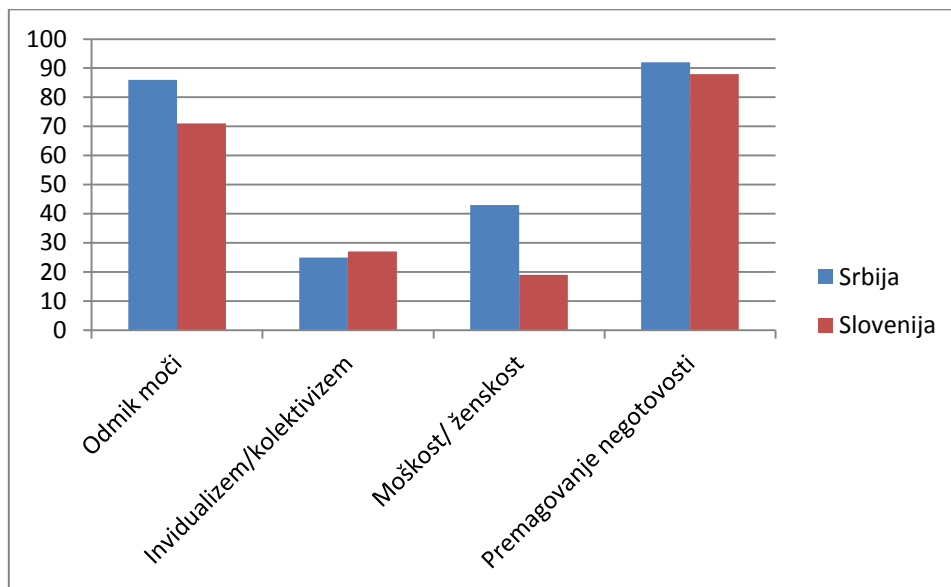
osredotočiti na sklepanje poslov in podpis pogodb.

3. Kako pomembno je za vašo podjetje poslovanje z njimi? Ali menite, da bo pomembnost v prihodnjih letih narasla ali upadla?

V veliki meri smo primorani poslovati z njimi zaradi kapacitet in trenutno cenejše delovne sile, vse bo odvisno od gospodarske politike v Srbiji.

Priloga 7: Primerjava Srbije in Slovenije po dimenzijah Hofstedejeve kulturološke

Slika 2: Primerjava štirih dimenzij Hofstedejeve kulturološke tipologije med Srbijo in Slovenijo



Vir: G. Hofstede, *Geert Hofstede Cultural Dimension: Serbia, b.l.*; G. Hofstede, *Geert Hofstede Cultural Dimension: Slovenia, b.l.*